

ANGÉLICA MARGARIDA MATOS MARTINS FIGUEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA
A SUSTENTABILIDADE DAS INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL**

**O CASO DO CENTRO SOLIDARIEDADE
E CULTURA DE PENICHE**

Orientadora: Professora Doutora Aida Lopes Bento Esteves Ferreira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2017

ANGÉLICA MARGARIDA MATOS MARTINS FIGUEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A
SUSTENTABILIDADE DAS INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL**

**O CASO DO CENTRO SOLIDARIEDADE
E CULTURA DE PENICHE**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre em Serviço Social em Gestão de Unidades Sociais de Bem-Estar conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 11 de dezembro de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 380/2017, de 30 de Outubro de 2017, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof.^a Doutora Hélia Augusta de Magalhães
Correia Bracons Carneiro

Arguente:

Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Orientadora:

Prof.^a Doutora Aida Lopes Bento Esteves Ferreira

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Serviço Social**

Lisboa

2017

“Tudo o que existe e vive precisa de ser cuidado para continuar a existir e viver: uma planta, um animal, uma criança, um idoso, o planeta Terra”

Leonardo Boff

Dedico este trabalho:

Aos meus Eduardos, meu marido e meu filho.

E à minha avó Idalina.

Agradecimentos

Concluída uma importante etapa do meu percurso académico é meu entendimento que devo agradecer a todos aqueles que me acompanharam nesta caminhada:

À Professora Doutora Aida Ferreira, minha orientadora, pela disponibilidade, pelo apoio, pela partilha de conhecimento e experiências, pela amizade e acima de tudo pelo seu profissionalismo.

À Direção do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche por me terem aberto a porta da instituição e uma palavra de especial agradecimento ao Jofre Pereira, diretor geral, pela cooperação e a todos os que disponibilizaram tempo, paciência e saber para responder às minhas perguntas através de entrevistas ou questionários, pois as suas respostas foram essenciais para a realização da investigação.

À Catarina, minha irmã, pela transmissão de conhecimentos informáticos e pela estadia.

À Marta, minha *sobrinha*, obrigada pelas traduções.

A todos aquelas que não mencionados contribuíram para a elaboração deste estudo.

E por último, mas os primeiros no meu coração:

Ao Eduardo, meu marido, agradeço o apoio, a força e o amor. Sem ti tudo seria diferente e com certeza mais difícil. Esta vitória também é tua.

Ao Eduardo Miguel, meu filho, pelo sentido que dá à minha vida, ao amor incondicional, e *compreensão* dos momentos de ausência.

Resumo

Nas organizações do Terceiro Setor os colaboradores são um alicerce estratégico para a sua sustentabilidade. Esta investigação, no âmbito do mestrado Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e Bem-estar, centra-se na gestão de pessoas e na sustentabilidade organizacional visando compreender a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma Instituição Particular de Solidariedade Social e conhecer as perceções das chefias intermédias, colaboradores e clientes relativamente às práticas de gestão de pessoas.

Partimos da seguinte pergunta de investigação: Qual a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS?

Assente num estudo de caso, realizado no Centro Solidariedade e Cultura de Peniche, foi utilizada uma metodologia mista através de múltiplas fontes. Primeiro foi feito um estudo exploratório, que utiliza uma metodologia qualitativa, com recurso à entrevista semidiretiva realizada às chefias, seguido por uma metodologia quantitativa com recurso a dois questionários, um aplicado aos colaboradores e outro aos clientes. Paralelamente, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica e documental que nos permitiu realizar a aproximação ao objeto de estudo.

Os resultados obtidos demonstram que, na organização em análise, os colaboradores são o capital primordial e a sustentabilidade assenta na humanização da organização, ou seja, as necessidades e os interesses dos colaboradores são considerados no desenvolvimento da atividade diária da organização bem como no seu plano estratégico, assim a sustentabilidade passa pela forte valorização dos colaboradores.

Palavras – Chave: Terceiro Setor; IPSS; Sustentabilidade; Gestão; Gestão de pessoas.

Abstrat

In the Third Sector organizations employees are a strategic foundation for their sustainability. This research within the framework of the Master's Degree in Social Service: Management of Social Units and Well-being focuses on people management and organizational sustainability aiming to understand the importance of people management for the sustainability of an IPSS and to know the perceptions of the intermediate bosses, employees and clients regarding people management practices.

We start with the following research question: What is the importance of managing people for the sustainability of an IPSS?

Based on a case study, carried out at the Solidarity and Culture Center of Peniche, a mixed methodology was used through multiple sources. First, an exploratory study was carried out, using a qualitative methodology, using a semi-directional interview conducted to managers, followed by a quantitative methodology using two questionnaires, one applied to employees and the other to clients. At the same time, a bibliographical and documentary research was carried out that allowed us to approach the object of study.

The results show that, in the organization under analysis, employees are the primordial capital and sustainability is based on the humanization of the organization, that is, the needs and interests of employees are considered in the development of the daily activity of the organization as well as in its strategic plan, so sustainability is driven by the strong appreciation of employees.

Keywords: Third Sector; IPSS; Sustainability; Management; People management.

Lista de siglas

ACFA – Associação Com Fins Altruístas
APA - American Psychological Association
BTE – Boletim do Trabalho e Emprego
C – Creche
CAT – Centro de Acolhimento Temporário
CCT – Contrato Coletivo de Trabalho
CIME – Comissão Interministerial para o Emprego
CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Publica, Social e Cooperativa
CNIS – Confederação Nacional de Instituições Particulares de Solidariedade Social
CSCP – Centro Solidariedade e Cultura de Peniche
CSES – Conta Satélite da Economia social
CSH – Ciências Sociais e Humanas
DGSS – Direção Geral da Segurança Social
DL – Decreto-Lei
E.CAT-2 – Entrevista à Diretora Técnica do Centro de Acolhimento Temporário
E.CJI-4 – Entrevista à Diretora Técnica da Creche e Jardim de Infância
E.DG-1 – Entrevista ao Diretor Geral
ERPI – Estrutura Residencial para Idosos
E.ERPI-3 – Entrevista à Diretora Técnica da Estrutura Residencial para Idosos
GEP – Gestão Estratégica de Pessoas
GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH – Gestão de Recursos Humanos
INE – Instituto Nacional de Estatística
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social
ISS – Instituto da Segurança Social
JI – Jardim de Infância
MAQRS - Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais
MSESS - Ministério da Solidariedade Emprego e Segurança Social
OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos
OTS – Organizações do Terceiro Setor
RH – Recursos Humanos
SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TGS – Teoria Geral dos Sistemas

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Índice

Introdução.....	12
Capítulo 1. Objeto e metodologia da investigação.....	18
1.1. Definição do problema de investigação	18
1.2. Metodologia da investigação	19
1.3. Estudo de caso	19
1.4. Amostra e sujeito da investigação	22
1.5. Recolha e tratamento de dados	23
Capítulo 2. Desenvolvimento da problemática.....	32
2.1. Conceito: Terceiro Setor	32
2.2. O papel do Terceiro Setor em Portugal	33
2.3. Sustentabilidade do Terceiro Setor	36
2.4. Gestão	42
2.5. Gestão de uma organização como um sistema aberto.....	43
2.6. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.....	45
2.7. Gestão Estratégica de Pessoas - GEP	46
2.8. Gestão de Pessoas nas IPSS's	52
2.9. Gestão de pessoas e a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor	54
Capítulo 3. Apresentação e discussão dos resultados – Investigação qualitativa.....	57
3.1. Trabalho de campo: entrevistas	57
3.2. Análise de conteúdo das entrevistas	58
3.3. Análise das entrevistas às chefias intermédias	60
3.4. Conclusão da análise às entrevistas	76
Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados – Investigação quantitativa.....	80
4.1. Trabalho de campo – Questionário aos colaboradores	80
4.2. Caraterização da população	82
4.3. Análise dos inquéritos aos colaboradores	85
4.4. Conclusão da análise dos questionários aos colaboradores	93
4.5. Trabalho de campo - questionário aos clientes	94
4.6. Análise dos questionários aos clientes	95
4.7. Conclusão da análise dos questionários aos clientes.....	100
Conclusão.....	101
Reflexões finais	106
Bibliografia.....	108

Web grafia	113
Legislação	114
Apêndices.....	I
Anexos	XXXI

Índice de Quadros

Quadro 1 – Codificação das entrevistas.....	59
Quadro 2 – Sexo.....	82
Quadro 3 – Idade.....	82
Quadro 4 – Habilitações.....	83
Quadro 5 – Estado civil.....	83
Quadro 6 – Tipo de contrato.....	83
Quadro 7 – Antiguidade.....	84
Quadro 8 – Categoria profissional.....	84

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura operacional de orientação.....	16
Figura 2 – Organograma do CSCP.....	31
Figura 3 – As IPSS's e os seus subsistemas.....	44

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Recrutamento e seleção.....	85
Gráfico 2 – Acolhimento.....	86
Gráfico 3 – Análise e descrição de funções.....	87
Gráfico 4 – Desempenho.....	88
Gráfico 5 – Formação.....	88
Gráfico 6 – Motivação.....	89
Gráfico 7 – Remuneração.....	90
Gráfico 8 – Participação.....	91
Gráfico 9 – Sentimento dos colaboradores.....	92

Gráfico 10 – Satisfação geral dos colaboradores.....	93
Gráfico 11 – Apresentação e imagem.....	96
Gráfico 12 - Desempenho dos colaboradores.....	96
Gráfico 13 – Disponibilidade.....	96
Gráfico 14 – Cumprimento dos direitos.....	97
Gráfico 15 – Simpatia educação e atenção.....	97
Gráfico 16 – Cumprimento do plano individual.....	97
Gráfico 17 – Disponibilidade.....	98
Gráfico 18 – Grau de satisfação geral.....	98
Gráfico 19 – De opinião.....	99
Gráfico 20 – Razão da opção pela organização.....	99

Introdução

Esta dissertação, apresentada no âmbito do mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-estar na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Instituto de Serviço Social, intitulada *“A importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social – O caso do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche”* pretende compreender a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS e conhecer as perceções do diretor geral, direção técnica, colaboradores e clientes relativamente às práticas de gestão de pessoas através de um estudo de caso único, exploratório e descritivo.

Ao iniciar uma investigação científica a primeira preocupação é definir o que se quer investigar, sendo necessário, para isso, considerar os seguintes critérios: a motivação pessoal, as experiências do investigador e os recursos disponíveis (Carmo & Ferreira, 1998). Nesse sentido, a presente dissertação conducente ao grau de mestrado que nos propusemos desenvolver tem como objeto de pesquisa as práticas de gestão de pessoas para a sustentabilidade da IPSS.

A sustentabilidade é fundamental para qualquer organização. Gerir de forma profissional os recursos das organizações do setor social é um dos trunfos para que as organizações entrem no caminho da auto-sustentabilidade (Azevedo, Franco & Meneses, 2012). As Organizações do Terceiro Setor (OTS) confrontam-se com algumas limitações, entre as quais, os financiamentos reduzidos, a insegurança do quadro de pessoal, associada à instabilidade financeira e à falta de profissionalização dos colaboradores, colocando em causa a missão destas. Estas limitações estão relacionadas com um dos principais problemas: escassez de recursos (Melo, 2013). Neste sentido, Amador (2013) aponta alguns desafios com os quais se confrontam estas organizações. Estes desafios fundamentam-se na sustentabilidade e no reconhecimento da sua atividade perante a comunidade em geral, através da clareza das suas ações, da medição de impactos da sua atividade e na consequente prestação de contas. Quanto mais cresce a importância social destas organizações, mais aumenta a exigência quanto ao seu desempenho. Nesta perspetiva, um dos desafios da eficiência das organizações assenta na profissionalização dos seus colaboradores, assim o desafio da sustentabilidade envolve não apenas as questões financeiras, mas também as questões do capital humano. Esta razão faz com que se torne pertinente o estudo científico do tema: a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS.

A motivação que me levou a escolher o referido tema explica-se, em termos pessoais, pelo interesse em compreender como é que se gere pessoas para apoiar

pessoas. Outra razão, da escolha do tema, foi influenciada pelo percurso profissional uma vez que trabalho numa Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS, já desenvolvi funções de gestão de pessoas e reconheço dificuldades nesta matéria.

A par disto, tal como refere Azevedo et. al. (2012) e Amador (2013), em Portugal, de modo geral, a literatura sobre gestão relativamente ao setor não lucrativo tem sido omissa, escasseando os livros técnicos ou ensaios académicos que contribuam para o seu fortalecimento e capacitação.

Neste sentido, pela pesquisa realizada para desenvolver o plano de trabalho verificamos a existência da limitada investigação nesta matéria, reduzindo-se esta a algumas dissertações de mestrado na área de gestão de recursos humanos ou na área da sustentabilidade organizacional, não tendo sido possível encontrar nenhum documento que operacionalize e relacione a gestão de pessoas e a sustentabilidade das IPSS's.

Pelo que consideramos que este trabalho é um contributo para o avanço do estado da arte das investigações nesta matéria, pois foram estudados aspetos não incluídos em estudos já realizados. Ao nível da investigação efetuada em Portugal, salientamos de seguida três estudos:

1) Amaral (2013), no âmbito da sustentabilidade, assente numa análise qualitativa, procurou caraterizar e analisar as ações de gestão de cinco organizações do Terceiro Setor que intervêm na área da ação social. Procurou compreender os fenómenos de acordo com a vivência e visão dos atores. Os resultados do estudo alertam para o facto de que, embora sejam organizações relevantes na sua área de atuação, apresentam lacunas na sua gestão. As organizações estudadas não direcionam formas de gestão que permitam a consolidação institucional baseada na sustentabilidade e autonomia enquanto atores chave na promoção de um desenvolvimento local sustentável e autónomo;

2) Sá (2013) desenvolveu um projeto e implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) - Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe, considerando as exigências definidas pelo Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS). Os resultados da avaliação permitem concluir que o planeamento e a implementação do projeto foram eficientes e eficazes, uma vez que a auditoria final mostrou a inexistência de não conformidades no projeto de intervenção.

3) Fernandes (2011) investigou, através da metodologia do estudo de caso, o modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) desenvolvido nas organizações sem fins lucrativos. O objetivo foi identificar a importância atribuída às políticas e práticas de GRH na estratégia global da organização e na concretização dos objetivos organizacionais. Constatou que, a GRH, enquanto prática de gestão, não está ainda desenvolvida nas OSFL.

Predomina o modelo administrativo de GRH. Nestas organizações, o departamento de GRH ocupa-se apenas das funções de administração de pessoal. As práticas de GRH são desenvolvidas pela direção e implementadas pelas diferentes chefias, no entanto, na maioria dos casos, têm um carácter informal.

Os principais autores e fundamentais para a realização deste trabalho são, no que concerne ao desenvolvimento e profundidade da problemática: Cunha et. al. (2014), Parente (2014, 2013, 2012), Amador (2013), Azevedo et. al. (2012), Almeida (2011), Chiavenato (2011, 2010, 2009). Relativamente à metodologia que sustentou a investigação, os principais autores são: Coutinho (2011), Fortin (2009), Moreira (1994) e Quivy & Campenhoudt (1998). Todos os autores citados na presente dissertação fazem parte da bibliografia descrita de acordo com a norma de referenciação bibliográfica American Psychological Association (APA) e pelas normas para a elaboração e apresentação de doutoramento da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia aplicáveis às dissertações de mestrado.

Para o desenvolvimento da dissertação, para além da legislação laboral, dos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Conta Satélite (versão 20 de dezembro de 2016) contamos também com o trabalho de investigação realizado por Gavino, H. (2014): “*O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social na economia social: o caso do concelho de Peniche*”, apresentado à Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém para a obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações de Economia Social.

A relação entre práticas de gestão de pessoas e a sustentabilidade das IPSS's tem vindo a ser referida e sugerida na literatura, mas, como já referimos, desconhecemos que tenha sido testada. Por um lado, sendo um estudo exploratório, a finalidade desta dissertação é contribuir para o aumento do conhecimento, procurando identificar e explicar as relações entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade bem como levantar algumas hipóteses sobre essas relações. Por outro lado, é também um estudo descritivo pois descrevemos as práticas de gestão de pessoas e como elas contribuem para a sustentabilidade no contexto da organização em estudo através da perceção das chefias, colaboradores e clientes.

A contextualização do objeto de estudo e a identificação dos objetivos permitiram delinear as seguintes hipóteses equacionadas na presente investigação, de modo a alcançar resultados de investigação relevantes: 1) a sustentabilidade organizacional implica providenciar uma cultura de melhoria contínua e qualificação dos colaboradores, 2) a gestão das pessoas contribui fortemente para a IPSS atingir a sua missão e objetivos, constituindo-se como uma prioridade para a sua sustentabilidade, 3) a prática de gestão de pessoas é,

também condicionada pela situação financeira da organização e pela conjuntura económica do país.

A delimitação de um estudo de caso não é rígida, mas é possível definir quatro fases: a delimitação da unidade-caso, a coleta de dados, a seleção, análise e interpretação dos dados e a elaboração do relatório (Ventura, 2007). Contudo, um trabalho de investigação carece de um plano de execução, seguindo uma estratégia que visa alcançar os objetivos definidos, tal como defende Fortin (2009: 132) *“O desenho de investigação é o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”* e tem como objetivo *“controlar as potenciais fontes de enviesamento, que podem influenciar os resultados do estudo”*. Também Moreira (1994:12) acautela os problemas mais frequentes que afetam os estudantes pós-graduados durante o desenvolvimento de um trabalho de investigação: *“planeamento e gestão deficientes, dificuldades metodológicas, dificuldades de redação, problemas de isolamento, problemas pessoais alheios à pesquisa, supervisão inadequada”*.

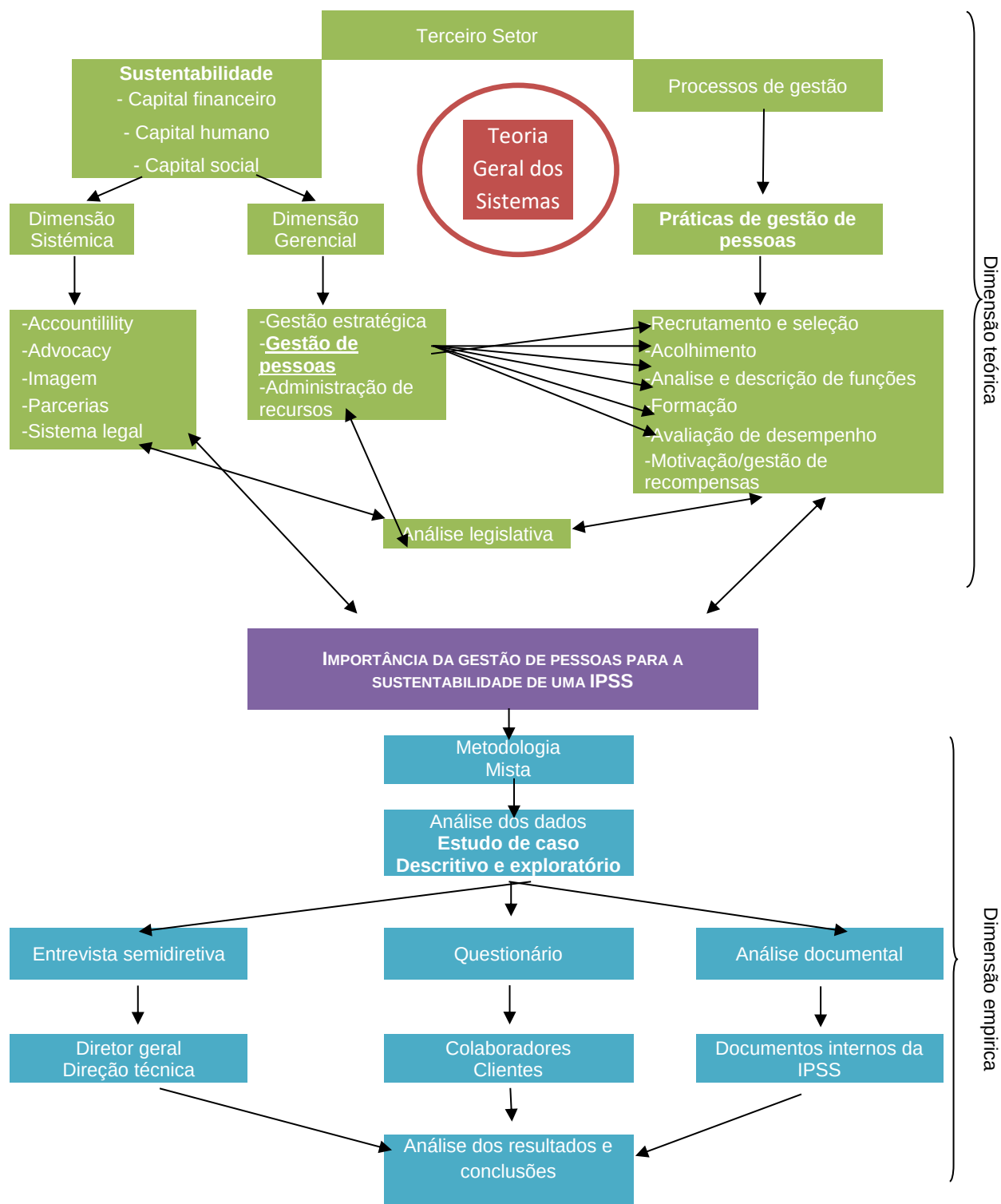
Considerando a importância de um bom planeamento do trabalho de investigação, delimitámos uma *“estrutura operacional de orientação”* (Moreira, 1994: 24), assente numa *“grelha de análise teórico-metodológica”* (Maurício, 2005), na qual se explicita os principais conceitos e teorias que orientam a pesquisa, a metodologia e as técnicas utilizadas.

A génese desta investigação reside na questão de partida: qual a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS? Estruturamos o planeamento da investigação através das dimensões teórica e empírica. Na dimensão teórica com suporte na Teoria Geral dos Sistemas enquadrámos a problemática através de dois grandes conceitos: a sustentabilidade e a gestão. Cada conceito, por sua vez, é desenvolvido e desdobrado através de diferentes perspetivas de análise, incluindo, sempre que pertinente, a análise legislativa e outras análises. Os conceitos estão interligados e viabilizam uma noção abrangente do tema da investigação assente na sustentabilidade das IPSS's.

Na dimensão empírica expomos o plano metodológico delineado e concretizado com o objetivo de obter informação válida e sustentada. É evidenciada a opção metodológica mista, assente nas técnicas: entrevista semidiretiva, questionário e análise documental, consideradas as mais adequadas para responder aos objetivos desta investigação e aplicáveis ao tema e estudo de caso.

Face ao exposto, a presente investigação norteia-se pela seguinte estrutura operacional de orientação, representada na figura 1:

Figura 1 – Estrutura operacional de orientação



Fonte: elaboração própria

De seguida, apresentamos a estrutura desta dissertação escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico. Optámos por dividir o trabalho em quatro capítulos.

No capítulo 1, anunciamos o objeto e a metodologia que suportou o desenvolvimento da investigação, delimitamos assim o problema da investigação através da questão de partida, definimos o objetivo geral e objetivos específicos a atingir e aludimos à previsão de resposta ao problema de investigação através das hipóteses. Em consonância com o objeto de estudo, definimos a metodologia de investigação através do estudo de caso e explicamos o sujeito da investigação e as operações de recolha e tratamento de dados. Terminamos o capítulo com a apresentação da organização onde o estudo se realizou: é feita uma breve apresentação do CSCP, a sua história, projetos e o quadro de pessoal. De seguida, no capítulo 2, apresentamos o enquadramento teórico sobre o desenvolvimento da problemática: a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das IPSS's através de duas partes distintas: na primeira parte tratamos os conceitos: Terceiro Setor, o seu papel em Portugal e a sua sustentabilidade, e, na segunda parte explanamos as conceções: gestão, gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas e operacionalizamos estes conceitos na sustentabilidade das IPSS's. No capítulo 3, procede-se à apresentação e discussão dos resultados de investigação qualitativa. Iniciamos o capítulo com a caracterização dos sujeitos objetos da investigação e os procedimentos utilizados na realização das entrevistas e terminamos com a apresentação e síntese descritiva dos dados obtidos. O capítulo 4, refere-se à investigação quantitativa. Descrevemos a população e os procedimentos desenvolvidos na aplicação dos inquéritos e finalizamos com a apresentação, análise e síntese dos resultados.

Por fim, apresentamos as conclusões do estudo realizado, considerando os resultados descritos nos capítulos anteriores. Após as conclusões, são ainda referidas as limitações metodológicas e processuais encontradas ao longo da realização do estudo assim como algumas recomendações para futuros estudos a realizar nesta área.

Em apêndice, juntamos os guiões das entrevistas, a sinopse das entrevistas, o questionário aplicado aos colaboradores do CSCP, as frequências absolutas e percentagens quanto às práticas de gestão de pessoas na perceção dos colaboradores do CSCP, o questionário de avaliação da satisfação dos clientes quanto ao quadro do pessoal, as frequências absolutas e percentagens para os vários indicadores de satisfação dos clientes com o quadro de pessoal e o pedido para investigação em Instituição da mestranda. Nos anexos juntamos o pedido para a investigação na Instituição - Diretor do Instituto de Serviço Social, e a resposta afirmativa do CSCP.

Efetuada a apresentação global do trabalho de investigação impõe-se, de seguida, a descrição do objeto e do processo metodológico que suportou a realização da presente investigação.

Capítulo 1. Objeto e metodologia da investigação

Neste capítulo parte-se do objeto/problema e procura-se descrever e fundamentar a metodologia que sustentou o desenvolvimento da investigação. Pelas razões explicadas anteriormente delimitamos o problema da investigação através da questão de partida, definimos o objetivo geral e os objetivos específicos a atingir, assim como apresentamos a previsão de resposta ao problema de investigação através das hipóteses. De acordo com o objeto de estudo, estabelecemos a metodologia de investigação através do estudo de caso, definimos e explicamos o sujeito da investigação bem como as operações de recolha e tratamento de dados.

1.1. Definição do problema de investigação

Citando Coutinho (2011: 45) “ (...) o problema tem a importante função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando o papel de guia na investigação”. Segundo a mesma autora a definição do problema de investigação é essencial por vários motivos, designadamente: centraliza a investigação numa área concreta, estrutura o projeto, delimita o estudo, orienta a revisão da literatura para a questão principal, é uma referência para redigir o projeto e indica os elementos que são precisos obter. As práticas de gestão de pessoas para a sustentabilidade da IPSS são o objeto de pesquisa e o propósito do estudo realizado parte da seguinte questão: Qual a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS?

“Uma vez delimitado o objeto de estudo, há que definir claramente que meta ou metas quer o investigador alcançar” (Carmo & Ferreira 1998: 47). Considerando a revisão da literatura realizada, o objetivo geral desta investigação implica compreender a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS através das perceções do diretor geral, direção técnica, colaboradores e clientes.

Como objetivos específicos propusemos: 1) relacionar as práticas de gestão de pessoas com a sustentabilidade; 2) identificar desafios futuros para garantir a sustentabilidade; 3) identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa IPSS; 4) caracterizar as práticas e procedimentos de gestão de pessoas nas dimensões: recrutamento e seleção; acolhimento; análise e descrição de funções; formação; avaliação de desempenho; motivação e gestão de recompensas; 5) perceber como se efetua a participação das pessoas na gestão da instituição; 6) analisar o entendimento dos colaboradores relativamente às práticas desenvolvidas na organização para a gestão de pessoas; e, 7) analisar o grau de satisfação dos clientes quanto ao quadro do pessoal.

Segundo Coutinho (2011) uma hipótese constitui-se como a previsão da resposta ao problema de investigação. O presente trabalho parte das seguintes hipóteses: 1) a sustentabilidade organizacional implica providenciar uma cultura de melhoria contínua e qualificação dos colaboradores, 2) a gestão das pessoas contribui fortemente para a IPSS atingir a sua missão e objetivos, constituindo-se como uma prioridade para a sua sustentabilidade; e, 3) a prática de gestão de pessoas é, também condicionada pela situação financeira da organização e pela conjuntura económica do país.

1.2. Metodologia da investigação

Empregar apenas um dos paradigmas na investigação pode ser um obstáculo ao desenvolvimento das ciências sociais (Fonseca, 2008). *“Analisar os problemas sociais exige abordagens diversificadas que combinem o que de melhor tem para dar cada um dos paradigmas”* (Coutinho, 2011: 32). Em vez de pensarmos nas abordagens qualitativas e quantitativas como incompatíveis, devemos vê-las como complementares para melhorar o nosso entendimento do fenómeno em análise (Fonseca, 2008; Meirinho & Osório, 2010).

No estudo qualitativo interessa mais o significado das experiências do que propriamente juntar os dados, analisando-os ou generalizando-os. Os dados quantitativos podem ser apresentados em gráficos, quadros, tabelas permitindo uma visão rápida das variáveis estudadas (Fortin, 2009). Uma abordagem triangular permite recolher e analisar tanto dados quantitativos como qualitativos, utilizando vários métodos de investigação no mesmo estudo. Segundo Fortin (2009: 324) *“a triangulação de métodos consiste em utilizar vários métodos de investigação no mesmo estudo; pode-se empregar-la ao nível do desenho ou da colheita de dados.”* Neste sentido, recorreremos a uma metodologia mista através da triangulação de métodos na colheita de dados. A investigação foi baseada num estudo de caso em que foram aplicadas diferentes técnicas de recolha e tratamento de dados.

1.3. Estudo de caso

Para Coutinho (2011: 293) um estudo de caso trata-se *“de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso”*. A mesma autora defende que um estudo de caso pressupõe uma investigação sobre uma situação específica, especial, única, de um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação (Coutinho, 2011). O estudo de caso desenvolvido nesta dissertação foi realizado no Centro Solidariedade e Cultura de Peniche - CSCP.

O método de estudo de caso é apropriado para investigadores isolados, dado que permite a oportunidade de estudar em profundidade um determinado aspeto de um

problema num período de tempo delimitado (Bell, 2010; Ventura, 2007). Na perspetiva de Bell (2010) o estudo de caso é mais do que uma descrição de um acontecimento ou circunstância, e que, tal como outras investigações, os dados são recolhidos e a relação entre as variáveis é estudada.

A adoção da metodologia do estudo de caso é adequada, quando são propostas questões de pesquisa do tipo *como* e *porquê*, uma vez que estas direcionam-se para interpretações da realidade no âmbito operacional, necessitando de ser observadas ao longo do tempo (Yin, 2003). Neste sentido pretendemos compreender como a gestão de pessoas contribui para a sustentabilidade de uma IPSS e porquê.

O método de estudo de caso apresenta-se como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real (Yin, 2003) com uma visão holística porque considera a realidade na sua globalidade e na sua unicidade (Coutinho, 2011). Yin (2003), indica cinco características de um bom estudo de caso: ser relevante, completo, considerar perspetivas alternativas de explicação, evidenciar uma recolha de dados adequada e suficiente e apresentar de uma forma motivante o enquadramento do estudo.

Para Stake (2009) existem três tipos de estudos de caso: o intrínseco, o instrumental e o coletivo. O estudo de caso intrínseco refere-se a um caso particular onde há um “interesse intrínseco”, isto é, o próprio caso encerra em si mesmo o interesse da investigação em causa. O estudo de caso instrumental compreende uma situação onde existe “*um problema de investigação, uma perplexidade, uma necessidade de compreensão global*” (Stake, 2009: 19) sobre a qual é necessário obter um conhecimento mais profundo que pode não ser unicamente o caso. Contudo, o estudo de caso é considerado como um instrumento que servirá para compreender outros fenómenos. O estudo de caso coletivo é utilizado quando o caso instrumental envolve vários estudos individuais e pretende realizar comparações. O estudo de caso que nos propusemos realizar é instrumental pois queremos compreender a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das IPSS's, e para o efeito, ‘servirmo-nos’ de uma IPSS, ou seja, vamos centramo-nos numa de muitas IPSS's existentes no nosso país para compreender o fenómeno da sustentabilidade dessa IPSS associado à gestão de pessoas. Desta maneira, o CSCP, o nosso objeto do estudo de caso, acabou por ser o ‘instrumento’ para chegarmos à compreensão do assunto em causa, isto é, para nos ajudar a aumentar o conhecimento sobre a problemática.

O método seguido pelo estudo de caso pode adquirir diversas formas, dependendo da natureza da pergunta de partida, assim poderão existir estudos de caso descritivos, exploratórios, de experimentação ou causais (Fortin, 2009; Yin, 2003). Neste estudo recorreremos a um estudo de caso descritivo e simultaneamente exploratório: descritivo

porque descrevemos as práticas de gestão de pessoas e, como elas contribuem para a sustentabilidade no contexto da organização em estudo através da percepção das chefias, colaboradores e clientes; exploratório porque a finalidade desta dissertação foi contribuir para o aumento dos conhecimentos, procurando identificar e explicar as relações entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade, bem como levantar algumas hipóteses sobre as suas relações.

O estudo de caso também pode ser classificado quanto ao número de casos em estudo, ou seja, estudo de caso único ou estudo de caso múltiplos (Meirinhos & Osório, 2010). A presente investigação alude a um estudo de caso único realizado apenas numa IPSS – o CSCP.

Quanto aos resultados do estudo de caso, Fortin (2009) afirma que servem para a interpretação e para a aplicação de princípios genéricos em casos semelhantes. Já para Yin (2003), são baseados em generalizações analíticas, que se opõem às generalizações estatísticas, ou seja, o investigador utiliza a teoria como veículo para generalizar os resultados e defende que este tipo de estudo é útil, pois pode abrir caminho para estudos de maior envergadura. Assim, segundo o mesmo autor, o estudo de caso tem um real valor científico pelo facto do carácter profundo da análise, das múltiplas observações que são efetuadas e dos comportamentos-tipo que se podem isolar.

Num estudo de caso o investigador está pessoalmente envolvido ao nível do estudo aprofundado do caso e neste sentido aborda o seu campo de investigação a partir de dentro. Simultaneamente, o estudo de caso pretende obter uma vasta e pormenorizada informação com o intuito de compreender a totalidade da situação através de múltiplas fontes para investigar diferentes aspetos do mesmo fenómeno e esclarecer os pormenores. (Coutinho, 2011).

A principal vantagem de um estudo de caso, na perspetiva de Fortin (2009) consiste na concentração do investigador numa situação específica tentando compreender melhor a sua fenomenologia. Esta metodologia permite também que um caso seja estudado, de uma forma muito aprofundada, possibilitando simultaneamente o acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo necessário.

Carmo & Ferreira (1998), afirmam que o estudo de caso, utiliza diferentes métodos de recolha de dados, tais como a observação, a entrevista, a pesquisa bibliográfica e o questionário. Sendo que neste estudo foram utilizadas as três últimas, conforme desenvolvemos adiante.

Em suma, o estudo de caso pode definir-se como uma descrição intensiva, holística e uma análise de um fenómeno, de uma instituição integrada num contexto específico e

particular. A utilização de estudo de caso neste trabalho, foi a estratégia adequada para responder à questão inicialmente colocada.

1.4. Amostra e sujeito da investigação

A seleção da amostra, sobretudo no estudo de caso, adquire um sentido particular, uma vez que é sempre intencional. O investigador, ao escolher o caso, estabelece o referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Coutinho, 2011). Já Stake (1995) in Coutinho (2011: 298) defende *“O estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso”*

Para Coutinho (2011) a escolha intencional da amostra não assenta em critérios probabilísticos, mas sim em critérios paradigmáticos e teóricos. Assim, na escolha da IPSS foi utilizada a técnica de amostragem intencional, pois a seleção da IPSS resultou de uma escolha deliberada. O estudo de caso foi desenvolvido no Centro Solidariedade e Cultura de Peniche (CSCP). A escolha recaiu nesta organização, em primeiro lugar, por ser a de maior relevo na cidade de Peniche, pela sua história, pela sua área de abrangência, pelo número de respostas que tem em funcionamento, pelo número de utentes e pelo número de colaboradores que abrange. Gil (1989: 122) refere que o pesquisador pode *“buscar casos típicos. Trata-se de explorar objetos que em função da informação prévia, parecem ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria”*. A organização tem em funcionamento padrões de qualidade que resultam do processo, em marcha, para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Esta implementação juntamente com a celebração de acordos de cooperação com o Instituto da Segurança Social (ISS) tem implicações a diversos níveis, designadamente ao nível da gestão de pessoas. A segunda razão, prendeu-se com as limitações temporais e económicas da investigadora e ainda com a proximidade geográfica da organização, quer em relação ao local de trabalho, quer em relação à residência da investigadora.

Relativamente à área geográfica da investigação relacionada com este trabalho, concelho de Peniche, no estudo desenvolvido por Gavino (2014) a autora menciona que das 96 organizações da economia social identificadas no concelho de Peniche, a esmagadora maioria (92) são associações e as restantes são misericórdias (2) e cooperativas (2). Estas organizações abrangem uma grande diversidade de atividades, desde associações culturais e recreativas, desportivas, ambientalistas, juvenis, de cariz social/humanitário ou religioso. No concelho de Peniche existem 13 IPSS's, todas enquadradas na ação social e, estatutariamente, a maioria das IPSS's destina-se ao apoio da terceira idade e ao apoio à infância e juventude. Verificou que as 13 IPSS's integram no total 413 colaboradores

remunerados, dos quais a maioria (98,5%) trabalha a tempo inteiro e apenas 1,5% a tempo parcial. Relativamente ao tipo de contrato, a maioria dos colaboradores (68,3%) tem um contrato sem termo, o que significa que têm um contrato sem uma duração pré estabelecida, permitindo assim estabilidade laboral aos colaboradores contratados. Os colaboradores remunerados correspondem maioritariamente a indivíduos com idades compreendidas entre os 30 e 44 anos (52%) e entre os 45 e 54 anos (26%) e os colaboradores com mais de 65 anos não têm uma presença significativa nestas organizações (apenas 1%). Quanto à divisão dos colaboradores por género constatou que a grande maioria dos colaboradores remunerados nas IPSS's do estudo pertence ao sexo feminino (91%) e apenas 9% são do sexo masculino. A autora refere também que o nível de habilitações académicas dos colaboradores remunerados das IPSS's é baixo, pois cerca de metade (50.6%) só possui habilitações até ao nível do 3º ciclo do ensino básico.

Para formalizarmos a necessária autorização de investigação, solicitamos ao diretor geral do CSCP uma reunião para numa abordagem presencial e exploratória nos inteirarmos da possibilidade de desenvolvermos a pesquisa na referida organização. Desde logo, por parte do diretor geral foi dada abertura para realizarmos os procedimentos necessários para a investigação. Posteriormente para oficializar o pedido, conforme se pode verificar no apêndice VII e anexos I e II, foi enviado um ofício à direção do CSCP que confirmou a autorização.

1.5. Recolha e tratamento de dados

“Na investigação em CSH abundam mais os estudos de caso de natureza interpretativa/qualitativa, não menos verdade é admitir que, estudos de caso existem em que se combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos” (Coutinho, 2011: 295).

Moreira (1994) estabelece uma diferenciação entre as pesquisas qualitativa e quantitativa baseada no tipo de análise de dados. Os métodos de investigação de natureza quantitativa implicam um tratamento numérico dos dados, sendo tendencialmente *“submetidos a manipulação estatística”* (1994:93), enquanto os métodos qualitativos implicam um tratamento interpretativo dos dados. O mesmo autor considera também que: *“uma faceta essencial dos métodos de pesquisa qualitativos consiste no facto das explicações consideradas satisfatórias das atividades sociais requererem uma apreciação das perspetivas, culturas e ‘visões do mundo’ dos autores envolvidos”* (1994: 94).

Escolhida a organização por amostragem intencional ou de conveniência (Moreira, 1994) a recolha de dados implica vários procedimentos tais como análise documental, entrevistas, questionários, histórias de vida. Assim, a recolha de dados baseou-se no

princípio do pluralismo metodológico que defende a utilização de diferentes técnicas de recolha de dados, privilegiando-se a estratégia de cruzamento ou triangulação dos dados de maneira a obter uma visão abrangente do fenómeno em estudo (Coutinho, 2011). Foram utilizadas várias técnicas para a recolha de dados de maneira a obter diferentes perspetivas, tais como: a realização de uma entrevista exploratória, análise bibliográfica e documental, a realização de inquéritos por questionário e a entrevista semidiretiva.

Referindo Coutinho (2011: 55) “*O investigador nunca parte do zero*” pois existe literatura publicada relevante para situar o novo estudo no contexto e definir um vínculo entre o conhecimento que já existe acerca do objeto de estudo e o que se pretende investigar. Para nos inteirmos acerca do modo como as IPSS’s gerem as pessoas na perspetiva da sua sustentabilidade, para além das leituras, realizámos uma entrevista exploratória com uma diretora técnica de uma cooperativa de solidariedade social com estatuto de IPSS com a função de gestão de pessoas, uma vez que na perspetiva de Quivy & Campenhout (1998) as entrevistas exploratórias completam as leituras e dão ao investigador uma visão do fenómeno que reforça e sensibiliza para além das leituras e da experiência própria do investigador.

No decorrer da investigação realizámos análise bibliográfica e análise documental. A análise de vários documentos permitiu o acesso a um conjunto de informações como forma de complementar os dados obtidos pelas outras técnicas. Utilizámos a análise bibliográfica através da observação de documentação escrita, nomeadamente obras editadas, artigos de revistas, atas de congressos publicadas, documentos eletrónicos, legislação, assim como trabalhos realizados em contexto académico como mestrados e doutoramentos - para a realização da aproximação ao objeto de estudo, ao enquadramento teórico da investigação e ao enquadramento institucional. A análise documental teve como base os documentos internos elaborados pela organização como os estatutos, os regulamentos internos, os relatórios e planos de atividades, que possibilitaram o acesso a informações sobre a caracterização da IPSS e da sua atividade, nomeadamente: ano de constituição, tipologia/ natureza jurídica, âmbito de intervenção, dimensão, área de intervenção, público-alvo, principais fontes de financiamento, número de colaboradores e o respetivo grau de escolaridade.

Para a obtenção de respostas relacionadas com as perceções e os significados foram realizadas entrevistas ao diretor geral e às diretoras técnicas, uma vez que “*o contato entre o entrevistador e entrevistado, possibilita que o primeiro possa adaptar as questões e e/ou pedir informação adicional sempre que tal se revele importante (...)*” (Coutinho, 2011: 101). Por outro lado, a entrevista apresenta-se como um método que é apropriado para estudar o:

“sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc.” (Quivy & Campenhoudt, 1998: 193).

Atendendo ao grau de liberdade do investigador, Albarello et. al. (2005) define diferentes tipos de entrevistas: as diretivas, as semidiretivas e as não diretivas. Sendo nosso objetivo captar factos, representações, opiniões, valores e significados, e, tratando-se de um estudo exploratório, a entrevista semidiretiva, pareceu-nos a técnica adequada para fazer a recolha dos dados. A entrevista semidiretiva corresponde ao nível intermédio de liberdade permitindo ao entrevistado liberdade de estruturação do pensamento, sendo dirigido pelo entrevistador, apoiado no guião da entrevista, para que não se desvie dos temas considerados centrais para a investigação (Albarello et. al., 2005). O entrevistador é um mero orientador da conversa (Quivy & Campenhoudt, 1998).

De maneira a analisar o entendimento dos colaboradores e dos clientes, quanto às práticas de gestão de pessoas na organização utilizámos o inquérito por questionário como técnica de recolha de informação. *“Trata-se portanto de requerer informação a um grupo socialmente significativo de pessoas acerca dos problemas em estudo, para logo, mediante uma análise do tipo quantitativo ou qualitativo, retirar as conclusões que correspondem aos dados recolhidos.”* (Vilelas, 2009: 133). Para Moreira (2007: 233) *“o questionário consiste num conjunto de perguntas estandardizadas (de formação idêntica, lidas literalmente, seguindo-se sempre a mesma ordem ao entrevistar-se cada inquirido”.*

Foram aplicados dois inquéritos por questionário distintos. Quanto aos colaboradores os questionários abrangem o universo de 61 inquirido. Quanto aos clientes, do universo de 248, foi realizada uma amostra de 15%: entre os clientes da Estrutura Residencial para Idosos (ERPI): 10 clientes, do Jardim de Infância (J.I.): 14 clientes e Creche (C): 11 clientes. *“A característica essencial da amostra probabilística é que se pode especificar para cada elemento da população (escolhido aleatoriamente) a sua probabilidade de ser incluído na amostra”* (Moreira, 1994: 77). Os números de 15% foram tirados aleatoriamente, sendo assim uma amostra aleatória simples. Os questionários foram entregues aos clientes selecionados pelas diretoras técnicas com quem reunimos antecipadamente para explicarmos a metodologia de aplicação dos questionários.

Consideramos a escolha desta técnica como sendo a mais adequado para permitir uma rápida recolha de dados e uma maior sistematização dos resultados, pois tal como considera Moreira (1994: 165) *“permite a abordagem de grandes populações a custos relativamente baixos”.*

Posteriormente efetuámos a análise qualitativa e quantitativa dos dados. Para a análise quantitativa dos dados obtidos através do inquérito por questionário utilizámos o programa informático Microsoft Excel. Para a análise qualitativa das questões abertas utilizámos a técnica de análise de conteúdo, uma vez que, segundo Guerra (2006) esta técnica confronta o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. *“A análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face ao objeto de estudo”* (Guerra, 2006: 62).

Em suma, e tal como refere Moreira (1994: 25) “cada método gera diferentes tipos de dados, todos contribuindo por formas específicas para a compreensão do fenómeno em questão”.

1.6 O caso: Centro Solidariedade e Cultura de Peniche

A análise documental baseada nos estatutos da organização, regulamentos internos das respostas sociais, e, no manual da qualidade permitiu conhecer a história, a estrutura e o modo de funcionamento da organização.

O Centro Solidariedade e Cultura de Peniche (CSCP) é uma pessoa coletiva religiosa reconhecida como IPSS. A instituição faz parte das 13 IPSS's do Concelho de Peniche. Está sediada na Rua D. Luís de Ataíde Nº 54, na freguesia de Peniche, que resultou do processo de fusão realizado em 2013 e que junta as anteriores freguesias de Ajuda, Conceição e S. Pedro. O concelho de Peniche está territorialmente integrado no Distrito de Leiria e faz parte da sub-região Oeste. É limitado a oeste pelo Atlântico, a leste pelo concelho de Óbidos e a sul pelo concelho da Lourinhã, possui uma área com cerca de 77,7 km² e uma população residente de 27.753 indivíduos (Município de Peniche, 2015). A atividade económica do concelho de Peniche é historicamente composta pelas atividades da pesca, pelas indústrias relacionadas com a transformação de produtos primários, principalmente os piscatórios (transformação do pescado, conservas, ultracongelados) e pelas atividades agrícolas. A partir do final do século passado é notório um forte aumento do setor terciário nomeadamente do turismo e dos serviços (Município de Peniche, 2015).

Em 1956, por proposta do Padre Manuel Bastos foram inauguradas as instalações do Centro Paroquial de Educação e Assistência, num antigo edifício situado na Rua D. Luís de Ataíde, que posteriormente veio a designar-se Clube Stella Maris de Peniche. Foi neste edifício que, além da biblioteca, salão de festas e sala de recreio, se desenvolveram diversas tarefas de assistência.

Em 1958, com o objetivo de acabar com a mendicância em Peniche foi inaugurada a Cantina com cozinha e um refeitório que fornecia: leite de manhã e o almoço para os mais

carenciados chegando a atingir perto de 1500 utentes nos períodos de maior crise na pesca. No mesmo ano foram inauguradas as primeiras instalações do Lar de Santa Maria, numa dependência da Igreja matriz de Nossa Senhora da Ajuda, onde foram acolhidos os primeiros idosos. Dada a insuficiência das instalações em 1960, foram inaugurados novos apartamentos no Bairro do Senhor do Calvário. Em 1963 foi inaugurado o Jardim de Infância nas instalações do Clube Stella Maris onde já se acompanhavam mais de 50 crianças. Em 1967, o Lar de Santa Maria foi novamente transferido para as casas do Santuário de Nossa Senhora dos Remédios, mas, agora, com a esperança da construção de novas instalações, com projeto previamente elaborado e com garantia de comparticipação financeira, significativa, da Fundação Calouste Gulbenkian.

Em 1972 foram inauguradas as novas e atuais instalações do Lar de Santa Maria acolhendo idosos, deficientes físicos e mentais, crianças sem apoio familiar e pobres sem possibilidades de alimentação no seu domicílio. Atualmente o Lar conta com 72 utentes (idosos) em alojamento permanente.

Em 1973 a resposta social Jardim de Infância foi transferida para as atuais instalações, junto ao Lar de Santa Maria.

Em 1978 o Centro Paroquial e Assistência de Peniche tomou a seu encargo a Creche e o Jardim de Infância do Bairro da Fonte Boa que até então esteve sob tutela da Santa Casa da Misericórdia de Peniche. Esta resposta social foi também transferida em 10 de fevereiro de 1983 para o Bairro Peniche III sob o nome de Centro Social João Paulo II.

Em 1984 o Centro Paroquial de Educação e Assistência de Peniche mudou de nome para Centro Social Paroquial de Peniche, por sugestão do Patriarcado de Lisboa que pretendeu uniformizar a nomenclatura dos vários centros sociais da diocese, continuando a desempenhar as mesmas funções sociais. Em 1999 o nome da organização é novamente alterado, agora, para Centro Solidariedade e Cultura de Peniche, identificação que mantém atualmente.

A 28 de dezembro de 2000 o Centro de Acolhimento “Aconchego”, mais uma resposta social do CSCP, iniciou a sua atividade, sendo que, oficialmente, foi inaugurado no dia 11 de janeiro de 2001 e surge integrada no Projeto “Operação Arco – Íris”.

Em outubro de 2001 o CSCP abre mais uma Creche, a “Creche de Sant’Ana/ São Joaquim”. Em janeiro de 2010 inaugurou a Creche de Santa Maria, frente às atuais instalações do Lar de Santa Maria e do Jardim-de-Infância de Santa Maria. Estas instalações atualmente desenvolvem todas as respostas sociais de apoio à infância da organização.

Segundo os seus estatutos, o CSCP é uma IPSS com personalidade jurídica canónica de natureza pública pertencente à paróquia de Peniche, integrada no

Departamento da Pastoral Sócio- Caritativa do Patriarcado de Lisboa. É uma entidade autónoma jurídica e patrimonialmente. A sua ação inspira-se na promoção da caridade cristã orientada pelos valores da dignidade da pessoa humana, da verdade, da liberdade, da justiça, da cooperação, da solidariedade e da fraternidade, procurando viver o primado da caridade cristã. A missão do CSCP é educar, acolher e integrar crianças, jovens e famílias, cuidar e promover a pessoa idosa, segundo os valores da Doutrina Social da Igreja. E, aponta como visão: estar atenta aos sinais dos tempos, ser novidade permanente nas respostas sociais, construindo uma comunidade mais fraterna.

Os órgãos diretivos do Centro Social são compostos pela direção e por um conselho fiscal nomeados por mandatos de quatro anos. Sendo que a direção, cujo presidente é o Pároco tem como responsabilidade gerir o património e os serviços prestados de maneira a garantir os direitos dos beneficiários com o auxílio das seguintes receitas: rendimentos dos serviços e das participações dos beneficiários, possíveis auxílios financeiros da comunidade paroquial ou de outrem, heranças, legadas e doações instituídas a seu favor, subsídios e participação do Estado e outras entidades oficiais e particulares, receitas de percepção fiscal, rendimentos de capitais, rendimentos de atividades exercidas a título secundário, rendimentos de iniciativas de angariação de fundos, promovidas pelo CSCP ou por terceiros.

O seu âmbito de ação prioritária, embora não exclusivamente, é o território da paróquia de Peniche. Na prossecução dos seus objetivos, o CSCP tem em funcionamento as seguintes respostas sociais: Creche, Jardim de Infância, Centro de Acolhimento Temporário para crianças e Estrutura Residencial para Idosos:

A Creche Santa Maria admite crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade, tendo capacidade para 78 crianças, distribuídas entre dois berçários e 4 salas. Visa o bem-estar e a segurança da criança através da prestação dos seguintes serviços: componente lectiva/pedagógica; alimentação; cuidados de higiene; animação, ocupação e lazer; prolongamento de horário, e acompanhamento psicológico.

O Jardim de Infância de Santa Maria destina-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 anos, até à idade de ingresso no ensino básico, tendo capacidade para 100 crianças. Visa promover o desenvolvimento pessoal e social da criança através de duas componentes, uma educativa e outra de apoio à família, prestando, em cada uma delas, um conjunto de atividades e serviços, nomeadamente: componente letiva/pedagógica; bem-estar e segurança; alimentação; higiene; prolongamento de horário; transporte; acompanhamento psicológico; educação física e de desenvolvimento da motricidade e visitas de estudo.

Ambas as respostas sociais de apoio à infância realizam ainda as seguintes atividades em função da idade e necessidades específicas das crianças: as constantes no projeto educativo e projetos pedagógicos de grupo; Despertar da Fé – sensibilização e formação nos valores cristãos; festas de Natal, Carnaval e de final de ano letivo; outras atividades extra - curriculares de carácter lúdico e pedagógico, e campanhas solidárias promovidas pela comunidade.

O Lar de Santa Maria é uma ERPI com a capacidade para acolher 72 utentes, em alojamento permanente, e tem como principais objetivos: assegurar o fornecimento da alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio e propiciando animação social, cultural e recreativa; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar; contribuir para a estabilização e retardamento do processo de envelhecimento; proporcionar serviços de acompanhamento psicossocial adequados; e promover sentimentos de auto-estima e segurança, respeitando a independência, privacidade, e individualidade do idoso; através dos seguintes serviços: alojamento permanente, apoio psicossocial, acompanhamento médico, cuidados de enfermagem, fisioterapia, ginástica, atividades sócio – culturais e recreativas, passeios e visitas culturais, cabeleireiro, manicura / pedicura, e barbeiro.

O “Aconchego” é um CAT de curta duração, para crianças e jovens em situação extrema de risco social, com capacidade para acolher 12 crianças/jovens de ambos os sexos, entre os 0 – 12 anos, embora estes limites tenham muitas vezes que ser ultrapassados, quer na lotação, quer nas idades, tendo em atenção a natureza e emergência de cada situação. A ação do “Aconchego” visa: proporcionar a cada criança/jovem acolhida, a satisfação das suas necessidades elementares, através de um diagnóstico global para uma intervenção programada e orientada em termos de saúde, equilíbrio psicoafetivo, escolaridade, socialização e autonomia; proporcionar à criança/jovem durante o período de acolhimento uma vivência de tipo familiar, num ambiente afetivo, promover a definição, construção e concretização do projeto de vida de cada criança/jovem, em articulação estreita com os próprios com as suas famílias e entidades intervenientes no processo, e, promover a integração da criança/jovem na sua família biológica e comunidade em que esta se insere, sempre que tal se afigure possível;

Paralelamente a organização tem desenvolvido outros projetos para a comunidade, nomeadamente: a) distribuição de alimentos oriundos dos excedentes comunitários para famílias carenciadas em parceria com o Programa Alimentar de Ajuda a Carenciados, agora Fundo Europeu de Auxílio às Pessoas Mais Carenciadas (FEAC), assumindo funções de polo recetor e também de entidade distribuidora. Neste projeto são apoiadas cerca de 400 famílias duas vezes por ano; b) distribuição de material escolar em parceria com a

associação sem fins lucrativos "Karingana Wa Karingana". Este projeto já contemplou 41 alunos com a distribuição de 1762 objetos até janeiro de 2017; c) em 2012, foi assinado um protocolo de colaboração, no âmbito da convenção da Rede Solidária de Cantinas Sociais, para o Programa de Emergência Alimentar, com o Instituto da Segurança Social, I.P. Entre março e dezembro de 2016 foram distribuídas 600 refeições por 50 famílias num total de 86 beneficiários; d) no âmbito da parceria com o Projeto Entreaajuda foram distribuídos 50 bens de primeira necessidade e 54 móveis para apoiar 19 famílias num total de 50 beneficiários; e) distribuição semanal de alimentos doados pelo supermercado Pingo Doce. Entre junho e dezembro de 2017 foram distribuídos 250 cabazes por 22 famílias; f) distribuição pontual de bens doados pela comunidade, nomeadamente mobiliário e material de ajudas técnicas. Foram doados 355 bens a 53 famílias.

Internamente o CSCP iniciou vários projetos: a) implementação do SGQ desde setembro de 2010, em todas as suas respostas sociais, de acordo com a NP EN ISO 9001:2015; b) com a finalidade de cultivar nos paroquianos a noção das suas responsabilidades sociais, motivando-os para as exigências cristãs da partilha e comunicação de bens e, muito em particular, ajudando-os a dar resposta adequada às carências que eventualmente se verifiquem entre os habitantes, em 2009, foi criada a bolsa de voluntariado "Vinde e Vede", atualmente com 40 voluntários distribuídos pelas diferentes respostas sociais no apoio logístico. Nos órgãos sociais a IPSS conta com 10 voluntários, c) em 2016, após ser contemplado com um prémio BPI Seniores, criou uma sala de fisioterapia objetivando a recuperação motora, sensibilização para a prevenção de quedas e treino de atividades de vida diária para maior autonomia, com base no diagnóstico individual e a avaliação trimestral do utente.

De modo a concretizar os seu projetos o CSCP desenvolveu um conjunto de parcerias nomeadamente com: o Instituto da Segurança Social, I.P.; a Câmara Municipal de Peniche - Rede Social e GPS; o Centro de Saúde de Peniche – Projeto "Ala – Arriba" ; a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Peniche; o Fundo Europeu de Apoio a Carenciados; a Karingana Wa Karingana" , o Projeto Entreaajuda, projeto Missão Servir da Escola Secundaria de Peniche e a Associação Juvenil de Peniche.

Como projetos futuros, porque o atual edifício da ERPI, devido ao seu número de anos em funcionamento, não cumpre com a legislação em vigor, a direção pretende construir um novo equipamento de raiz, assim como desenvolver duas novas respostas sociais de apoio aos idosos: o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e o Centro de Dia.

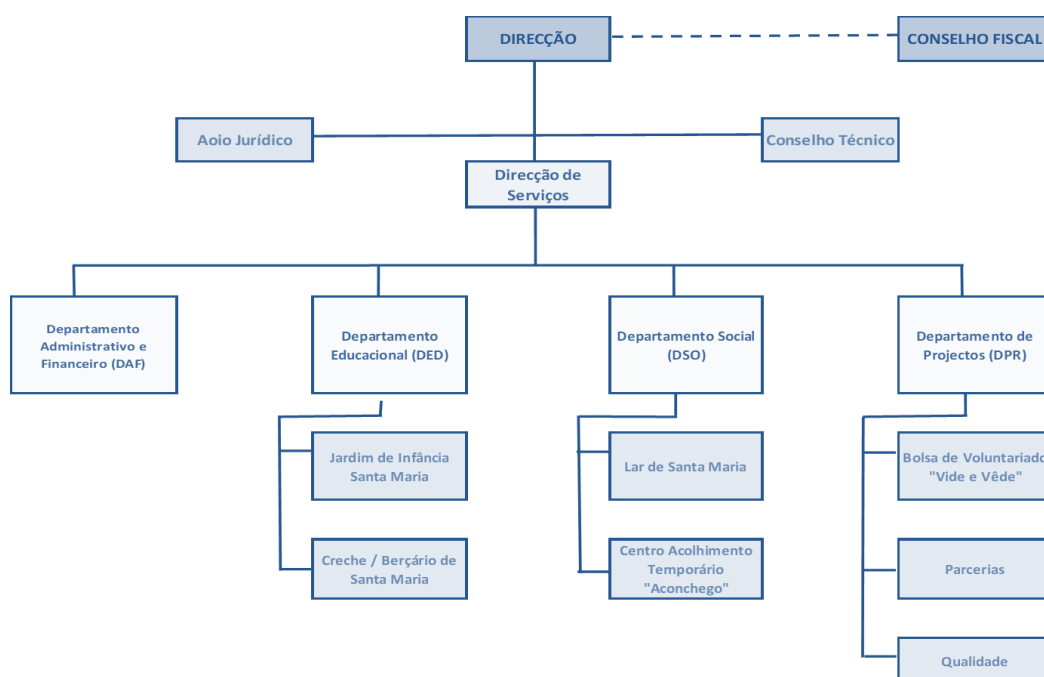
Quanto ao quadro de pessoal, de acordo com os seus estatutos, para colaborar com o CSCP são selecionadas pessoas que partilhem ou pelo menos respeitem a identidade católica da instituição. Para atingir os seus objetivos, em maio de 2017, o CSCP

contava com um quadro de pessoal constituído por 89 pessoas, com diferentes funções e vínculos laborais.

A análise documental dos registos do programa informático de processamento de salários facilitou, entre outras informações, os dados sobre as categorias profissionais, tendo sido possível identificar as seguintes: diretor geral, psicólogo, sociólogo, educadora de infância, fisioterapeuta, educador social, guarda livros, escriturário principal, técnico oficial de contas, chefe de divisão, encarregado de setor, desenhador projectista, técnico superior de animação sociocultural, motorista, encarregado geral de serviços gerais, ajudante de ação direta, auxiliar de serviços gerais, ajudante de ação educativa, ecónomo, cozinheiro e ajudante de cozinha.

Os colaboradores estão distribuídos por funções e equipas de acordo como o organograma representado na figura 2:

Figura 2 – Organograma do CSCP



Fonte: CSCP

Concluída a apresentação dos procedimentos metodológicos e tomarmos conhecimento da realidade em estudo prosseguimos com a explanação e aprofundamento da problemática, uma tarefa essencial no trabalho científico uma vez que aludimos ao que já está descoberto sobre o tema pesquisado, prevenindo a perda de tempo com pesquisas desnecessárias.

Capítulo 2. Desenvolvimento da problemática

No presente capítulo, referente ao desenvolvimento da problemática, a apresentação faz-se através de duas partes distintas. Numa primeira instância, tratámos o conceito: Terceiro Setor, o seu papel em Portugal e a sua sustentabilidade. Numa segunda estância, explanámos as conceções como gestão, gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas e operacionalizamos estes conceitos na sustentabilidade das IPSS's.

2.1. Conceito: Terceiro Setor

Segundo a Constituição da República de 1976, a organização social e económica de Portugal é o resultado da atividade de três setores: setor público, setor privado empresarial e setor cooperativo e social, sendo este último setor também designado por terceiro setor.

A partir da revisão da literatura, percebemos que existem várias designações para o Terceiro Setor. Por um lado, temos as designações mais comuns, como: terceiro sistema, setor caritativo, setor voluntário, setor livre de impostos, setor não lucrativo, entre outros. Segundo Almeida (2011) o Terceiro Setor pode ser definido como o conjunto de organizações, que não sendo públicas, perseguem objetivos sociais e que sendo privadas, não têm fins lucrativos. Para Quintão (2004) o termo terceiro setor é utilizado para designar um conjunto de organizações muito diversificadas entre si:

“ (...) representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (Quintão, 2004: 29).

Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon (2005) destacam as OSFL como parte integrante do Terceiro Setor e sublinham que devem preencher cinco critérios: 1) organizadas, ou seja, a realidade institucional assenta no registo legal; na realização de reuniões regulares; nos procedimentos de funcionamento; e num grau de permanência organizacional; 2) privadas, quer dizer, institucionalmente separadas do estado, podendo no entanto obter financiamento deste e têm órgão de governação própria; 3) não distribuidoras de lucro, ou seja, os lucros não podem ser distribuídos mas devem ser reinvestidos no exercício da missão básica da organização; 4) autogovernadas, quer dizer, possuidoras dos seus próprios procedimentos internos de governação e não serem controladas por entidades exteriores; 5) voluntárias, envolvendo um grau significativo da participação voluntária. Para

além destes cinco critérios identificados, Ferreira (2004: 1) acrescenta mais quatro critérios, que são:

“Valores de solidariedade (social, profissional, territorial); inseridas na economia, ou seja, têm uma atividade contínua de produção de bens e/ou distribuição de serviços; elevado nível de risco económico, assumido por aqueles que criam estas organizações, em especial quando comparadas com o Estado; e quantidades mínima de trabalho, podendo associar trabalho assalariado e trabalho voluntário.”

A nível mundial assiste-se a diferentes terminologias, sendo que o termo Terceiro Setor tem vindo a impor-se na generalidade dos países, devido ao seu carácter neutro e abrangente. Num sentido de entendimento sobre o tipo de organizações que este conceito abarca, tem sido cada vez mais usado nos estudos comparativos internacionais funcionando como um ponto de encontro entre as diferentes noções. Por conseguinte, apesar das evidenciadas vantagens face aos seus concorrentes, o conceito Terceiro Setor é claramente, limitado pois reforça o carácter residual presente nas teorias económicas dominantes que, em termos gerais, argumentam que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) surgem em consequência das falhas do mercado e do Estado. Assim, o Terceiro Setor que não se enquadra no mercado, nem no estado, define, na opinião de Almeida (2011) pela negativa, um largo conjunto de organizações, que no fundo possuem uma identidade própria, uma lógica de funcionamento específica e um lugar central nos processos de governação das sociedades contemporâneas.

2.2. O papel do Terceiro Setor em Portugal

Para Almeida (2011) o papel crescente do Terceiro Setor tem sido influenciado pelas alterações no quadro legal do sistema fiscal, na definição de políticas e na própria lógica de funcionamento da estrutura tripolar dos setores. O aumento da prestação de bens e serviços no âmbito do Terceiro Setor fundamenta-se no alargamento da procura e oferta, originada pelas novas e variadas necessidades sociais. O Estado define políticas de contratualização com as OTS de maneira a garantir respostas às necessidades emergentes. Segundo o mesmo autor, o campo de ação do Terceiro Setor está em permanente tensão porque as organizações que o constituem são influenciadas simultaneamente pelas políticas estatais e pela legislação, pelos valores e pelas práticas das entidades privadas, pela cultura da sociedade civil e pelas necessidades oriundas das famílias e comunidade. A indefinição de papéis e a elevada dependência financeira do estado são apontadas como limitações.

O Terceiro Setor tem assumido um papel de relevo no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, mostrando uma abordagem de proximidade com benefícios para os cidadãos (DGSS, 2015).

Em Portugal, e à semelhança do que acontece noutros países, as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas, estão na sua maioria, ligadas à Igreja (Almeida, 2011). A evolução do Terceiro Setor no nosso país, as suas dinâmicas de funcionamento, as suas diferentes lógicas não pode, na verdade, ser percebida sem se entrar em linha de conta com todo o processo de mudança de regras, de normas e de valores que marcou essa evolução. A título exemplificativo, no pós 25 de abril, a Constituição, a Lei de Bases da Segurança Social, o estatuto entre o Estado e as IPSS's e os despachos normativos que regulam os acordos de cooperação entre estes dois agentes, configuram um novo ambiente institucional favorável ao aparecimento de novas OTS. Contudo, neste processo de mudança institucional, não foram somente as regras formais que se alteraram. O aparecimento de novos hábitos e de novas práticas estabelecidas foram também configurando as estratégias dos vários atores sociais. Desta forma, o ambiente institucional acaba por restringir ou capacitar a ação dos agentes sociais (Almeida, 2011).

Segundo o art.º 4 da Lei nº30/2013 - Lei de bases da economia social, aprovado pela Assembleia da República, por unanimidade, em 15 de março de 2013, integram a economia social as seguintes entidades: a) cooperativas; associações mutualistas; b) misericórdias; c) fundações; d) IPSS não abrangidas pelas alíneas anteriores; e) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; f) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitários e autogestionários, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social; g) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

Atendendo ao objeto de estudo, debruçamo-nos sobre as IPSS's - O estatuto das IPSS's é concedido às instituições *“constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos”* (Decreto Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro).

Segundo Almeida (2011) as IPSS's representam a larga maioria das OTS existentes nas áreas de apoio social e têm como principais áreas de atuação a terceira idade, infância, juventude e deficiência. As relações entre o Estado e as IPSS's estão reguladas por meio de acordos de cooperação, através dos quais se assegura a concessão de prestações sociais. As IPSS's que são tuteladas pelo Instituto de Segurança Social, têm em Portugal como organismo representativo a Confederação Nacional de Instituições Particulares de Solidariedade Social (CNIS) que conta com duas mil quinhentas e doze instituições associadas.

Para o mesmo autor, as IPSS's embora tenham identidade jurídica própria e sejam autónomas, a sua relação com o Estado é indissociável e influencia de forma decisiva a sua

configuração. Desta forma as IPSS's e as outras OTS, tendencialmente são vistas como expressão de solidariedade, que é também reforçada, por um lado, devido ao peso das organizações de carácter religioso (cerca de 30% do total das IPSS's), e por outro, a própria natureza das atividades de carácter social que desenvolvem.

A economia social atua em diferentes campos, com significativo impacto para as populações e apresenta um peso crescente nas economias da Europa e do mundo. Vejamos alguns números:

Segundo dados do CIRIEC (2007) a economia social representa na Europa (UE 25): 11 milhões de pessoas empregadas, entre cooperativas; associações; mutualidades e fundações, o que corresponde a 7% da população ativa e 5 milhões de voluntários a tempo inteiro.

Durante muito tempo nos deparamos com a inexistência de uma fonte única e fiável de quantificação do número de organizações em Portugal. A Conta Satélite da Economia Social (CSES) publicada pela primeira vez em 2013 com referência a 2010, representou um avanço importante numa abordagem quantitativa do Terceiro Setor e na medição do seu peso na economia nacional. Em 2013, a economia social representou 2,8% do VAB nacional, 5,2% do emprego total e 6,0% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela economia social constituíram 5,2% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a 86,4% da remuneração média no conjunto da economia. Das cerca de 61 mil organizações que, em 2013, compunham o Terceiro Setor português, 5.584 entidades detinham o estatuto jurídico de IPSS ou equiparadas (cerca de 9% do total), sendo estas essencialmente constituídas por Associações com Fins Altruístas - ACFA (84,7%). Mais de 95% das misericórdias e associações mutualistas e menos de 10% do total de cooperativas e de ACFA possuem estatuto de IPSS. As IPSS's desenvolveram a sua atividade principalmente na ação e segurança social (76,4% do total das IPSS's). No que concerne ao VAB das IPSS, a atividade dominante foi igualmente a ação e segurança social (77,1%). Quanto à estrutura do emprego remunerado das IPSS's evidenciou-se, uma vez mais, o peso da ação da segurança social (79,6%). As IPSS's representaram 32,9% da produção, 43% do VAB, 44,1% das remunerações, 27,8% dos outros subsídios a produção e 60,4% do emprego remunerado da economia social. Com base nestes resultados comprova-se o papel crescente e a importância do Terceiro Setor em Portugal (INE, 2016).

O relatório da Carta Social 2014, por referência a 31 de dezembro, contabiliza cerca de 5500 entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal continental, das quais 70% são entidades não lucrativas. Das entidades não lucrativas, mais de metade são IPSS's (62.41%), seguindo-se as equiparadas a IPSS (3.20%), outras organizações particulares sem fins lucrativos (2.92%), entidades oficiais (0.93%), Santa Casa da Misericórdia de

Lisboa (0.02%) e serviços sociais de empresa (0.04%). Entenda-se por equipamento social uma estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais ou estão instalados os serviços de enquadramento a determinadas respostas que se desenvolvem diretamente junto dos clientes (MSESS, 2014).

2.3. Sustentabilidade do Terceiro Setor

Segundo Melo e Froes, in Oliveira, (2011: 110), o conceito de sustentabilidade está relacionado com a *“alta capacidade de gestão, participação, integração, iniciativa, produção, articulação, mobilização, organização, aliada a um alto grau de conscientização, identidade e objetividade comum”*.

De acordo com Azevedo et. al. (2012), uma organização sustentável é aquela que simultaneamente é capaz de produzir mais impacto social e cumprir eficazmente a sua missão a um custo razoável. As OTS designadas por muitos autores como organizações sem fins lucrativos, não tem como finalidade o lucro e nessa perspetiva procurarão sempre atingir resultados sociais, o que não quer dizer que os recursos não devam ser geridos eficientemente, pelo contrário, a ineficiência terá consequências dramáticas no cumprimento das suas funções económicas. O autor defende que a sustentabilidade implica encontrar a melhor combinação possível de três recursos: capital humano, capital financeiro e capital social, para que uma organização cumpra a suas funções económicas.

Roque (2012) aborda o conceito de sustentabilidade sob a óptica dos *stakeholders*. Na sua perspetiva para uma OTS é muito importante o seu relacionamento com as partes interessadas (stakeholders), quer dizer, os beneficiários, os financiadores, os colaboradores e os elementos da direção, entre outros, porque o envolvimento destes influenciam o desempenho da organização, contribuindo assim para a sua sustentabilidade.

Junior, Queiroz, Hékis, Lima, & Furukava (2012) acrescentam que a noção de sustentabilidade está ligada à dimensão de planeamento estratégico. As OTS necessitam de adotar uma forma de gestão que possibilite o planeamento com o estabelecimento de objetivos e metas que favoreçam a continuidade das suas atividades, e que gerem instrumentos que possam medir o desempenho financeiro e não financeiro, com o intuito de desenvolver ações estratégicas para o seu crescimento e sustentabilidade. Já Santos (2011) entende por planeamento estratégico o processo de gerir a mudança e de criar o melhor futuro possível para uma determinada organização. É um processo criativo para identificar e realizar as ações mais importantes para a sustentabilidade do sistema, tendo em conta os respetivos pontos fortes e fracos, conjugados com as ameaças e as oportunidades futuras que se lhe apresentam.

Para Salamon in Oliveira (2011: 46) resume a questão da sustentabilidade do Terceiro Setor em quatro desafios críticos: 1) *O desafio da legitimidade* – ser reconhecido por todos os setores da sociedade; 2) *O desafio da eficiência* – mostrar capacidade e competência operacional; 3) *O desafio financeiro* – possuir fundos que o permita prestar os seus serviços; 4) *O desafio da colaboração* – estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial. Júnior, Faria & Fontenele (2009: 6), consideram que para as OTS obterem credibilidade e sustentabilidade é fundamental investirem em cinco aspetos: a) *Qualificar tecnicamente o trabalho*; b) *Compartilhar o projeto político/missão*; c) *Promover uma cultura e metodologia de planeamento estratégico e de monitorização e avaliação*; d) *Aperfeiçoar os mecanismos de gestão*; e) *Qualificar a participação interna e a democratização dos processos de decisão*. Os mesmos autores acreditam que a questão da sustentabilidade envolve muito mais do que apenas ações que gerem lucro, sendo um conjunto complexo de fatores que afetam diversas áreas da organização.

Em concordância com esta perspetiva, Júnior et. al. (2012) defende que começa a existir a tendência para as organizações e a sociedade procurarem soluções e intervenções para a sustentabilidade. Esta tendência marca uma alteração e de certa forma prevê o fim do processo de dependência das organizações em relação ao Estado. As OTS sentem necessidade de desenvolver estratégias para adquirir diversificadas fontes de financiamento. Deste modo, a sustentabilidade das OTS implica não só a necessidade de profissionalização, mas também de diversificar fontes de financiamento, de desenvolver projetos geradores de receita, de profissionalizar recursos humanos e voluntariado, de atrair membros-sócios para as organizações, de estabelecer estratégias de comunicação, de avaliar resultados e desenvolver uma estrutura de gestão organizacional altamente eficiente.

Um grande número de OTS ainda não toma em consideração a necessidade do profissionalismo neste contexto. No entanto, a necessidade de adquirir novos recursos humanos que estejam capacitados para os serviços sociais é um dos grandes desafios enfrentados por estas entidades, reforçando o caráter essencial de mecanismos que favoreçam o alcance desse objetivo (Santos, Félix & Carvalho, 2009).

Para Armani (2003) a sustentabilidade de uma organização depende da capacidade de demonstrar e assegurar o seu desenvolvimento. O autor define a sustentabilidade assente em duas vertentes: a dimensão sistémica e a dimensão gerencial. A dimensão sistémica está associada a fatores externos à organização, relacionamento da organização com seu meio ambiente, referindo-se à posição sociopolítica da instituição. A esta dimensão associa-se os seguintes conceitos: a) capacidade de *accountability*, b) capacidade de *advocacy*, c) gestão da imagem, d) administração de parcerias; e, e) sistema legal. A dimensão gerencial está associada à gestão e capacidades de eficácia e eficiência organizacional. A esta

dimensão da sustentabilidade estão inerentes os seguintes conceitos: f) gestão estratégica, g) gestão de pessoas e, h) administração de recursos.

Com a finalidade de aprofundar o conceito de sustentabilidade procuramos nos seguintes pontos apresentar as especificidades dos conceitos acima referidos:

Quanto à capacidade de *accountability*: para Silveira & Borba (2010) o termo *accountability* assenta no dever das organizações prestarem contas dos resultados obtidos, através da demonstração financeira, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poderes. As organizações que divulgam as suas prestações de contas apresentam à sociedade o valor social das suas atividades. A sua ação transparente ganha credibilidade no setor e consegue atrair novos parceiros para apoiarem os seus projetos. Para Bernardes (2014) as OTS são obrigadas a prestar informações fidedignas aos stakeholders sobre a gestão de recursos que lhes são confiados, assim como os resultados alcançados no desenvolvimento da sua atividade. Já na perspetiva de Roque (2012) a prestação de contas ao nível financeiro é um dever, mas cada vez mais os stakeholders para além da demonstração financeira anual, querem entender a estratégia, a razão das escolhas e entender o caminho a seguir pela organização.

No que respeita à capacidade de *advocacy*, Cohen (2010) in Cano (2014) refere que o conceito *advocacy* pressupõe organização, entendendo a palavra tanto como um verbo (organizar), como no sentido de grupo, associação. Quer dizer, é necessário existir um conjunto organizado de atividades e ações que servirão para influenciar as políticas e as decisões de outros. São estas ações que procuram a mudança: seja de conhecimentos, atitudes, comportamentos, mentalidades, políticas ou outras. Armani (2003) defende que a capacidade de *advocacy* pretende exercer influência de maneira a contribuir positivamente para o interesse público, através da mudança social, sendo que capacidade de *advocacy* caracteriza-se por ser uma estratégia de ação com o objetivo de contribuir e realizar mudanças nas instituições, nas relações e práticas sociais, procurando mudanças de valores e de mentalidades. Para Reid in Cano (2014) as OSFL funcionam como “intermediários” entre os cidadãos e outros organismos, como o governo ou as empresas. As atividades de *advocacy* abrangem planeamento, promoção e interferência em processos de mobilização, organização e articulação sociais sobre a formação de políticas públicas. Esse processo é efetivado por meio de recursos diretos (campanhas, realização de contactos com o poder executivo e outros tomadores de decisões) e indiretos (fornecimento de dados, informações e análise sobre políticas a serem elaboradas) (Armani, 2003).

Relativamente à gestão da imagem, de acordo com Parente et. al. (2014), quando as informações relativas à organização são devidamente comunicadas para o exterior, contribuem para a criação de uma imagem externa positiva. A construção social da imagem

da organização envolve todos os atores das organizações (isto é: dirigentes, colaboradores e outros membros, como associados ou voluntários). Para os mesmos autores, a imagem que os clientes têm acerca dos serviços, o histórico de parcerias passadas ou a motivação dos voluntários são fatores que fundam a reputação de uma organização e possuem um forte impacto no modo como esta se relaciona com as partes interessadas. Na perspetiva de Teixeira (2014) a imagem da organização junto do seu público-alvo, através da comunicação e do marketing institucional são essenciais para assegurar o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional das OTS. Se uma organização presta serviços de qualidade, o primeiro investimento a fazer é na comunicação com o exterior. *O investimento na comunicação é central numa estratégia de sustentabilidade e deve ser colocado no topo das prioridades dos gestores das organizações sem fins lucrativos.*” (Teixeira, 2014: 54).

Quanto às parcerias, na conjuntura atual, em que a sustentabilidade das organizações está mais que nunca posta em causa, as OTS têm de identificar os pontos mais fortes entre si, definir formas inovadoras de desenvolverem a sua atividade, partilharem recursos e aprendizagens oferecendo ao público-alvo serviços com a qualidade que resulta de um verdadeiro trabalho em rede (Moniz, 2014). A gestão de parcerias deve ser tida em conta como uma ação que conduz à inovação da organização, uma vez que permite aproveitar oportunidades, criar produtos e serviços diferentes dos tradicionais na forma de atuação, nomeadamente com serviços mais personalizados, correspondendo às necessidades e expectativas do público-alvo. Existem duas razões que levam as organizações a constituir parcerias: a primeira razão é justificada no sentido da organização conseguir aumentar a sua capacidade no contexto político a fim de se relacionar melhor com o Estado e com outras organizações públicas e a segunda razão diz respeito ao facto da organização partilhar recursos em conjunto com outras organizações, de forma a minimizar os custos económicos e maximizar os resultados. As parcerias constituem geralmente na partilha de doações de bens materiais, cedência de tempo de funcionários ou colaboração para um projeto específico (Roque, 2012).

No que concerne ao sistema legal o funcionamento e financiamento das OTS são determinados por vários documentos legais. O Estatuto das IPSS's (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro) define as obrigações destas organizações para com o Estado. As IPSS's devem considerar em que momentos da sua existência jurídica têm de pagar impostos, nomeadamente:

“a) Quando são constituídas, no que diz respeito, fundamentalmente, à tributação do património com que são constituídas; b) Ao longo da sua existência e enquanto desenvolvem a sua atividade, quer com a tributação do rendimento que obtêm e do património de que são titulares quer com a sua participação na tributação do consumo; c) Na qualidade de organizações destinatárias de donativos a título de mecenato.” (Gonçalves, 2012: 35).

Por outro lado, as organizações com o estatuto de IPSS beneficiam do regime de regalias e benefícios fiscais das pessoas coletivas de utilidade pública (Marques, 2010). O regime fiscal aplicável a estas organizações constitui-se como um fator significativo para a sustentabilidade financeira das mesmas, numa lógica de financiamento e de angariação de recurso para as suas atividades (Gonçalves, 2012). O Decreto-Lei nº120/2015 de 1 de junho define os princípios orientadores e o enquadramento a que deve obedecer a cooperação entre o Estado e as IPSS's materializada através dos acordos de cooperação, acordos de gestão, protocolos e convenções. A Portaria 196-A/2015 define os termos da celebração dos acordos de cooperação entre o Estado e as instituições, regulamenta os requisitos gerais e os requisitos específicos associados à cooperação e regulamenta, de forma detalhada, três dos instrumentos contratuais: acordos de cooperação, acordos de gestão e protocolos. A referida Portaria estabelece ainda as regras de fiscalização sobre os equipamentos e serviços com acordos de cooperação.

O Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário – Protocolo, em regra revisto anualmente, assinado entre os Ministérios da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, da Saúde, da Educação e Ciência, a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas determina as comparticipações financeiras do ISS às IPSS's relativamente às respostas sociais.

O modelo uniformizado de funcionamento imposto pelo Estado condiciona o comportamento e a estrutura de cada instituição, deste modo *“limita a sua autonomia no desenvolvimento dos serviços prestados, assim como na sua capacidade de exercer sustentavelmente as suas funções económicas”* (Azevedo & Couto, 2012: 381).

No que concerne às relações laborais, de acordo com o art.º 2 do Código do Trabalho os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho podem ser negociais ou não negociais. Um dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho negociais é a convenção coletiva que, no caso das IPSS's, é o contrato coletivo, ou seja, a convenção celebrada entre a associação sindical e a associação de empregadores. Atualmente as IPSS's regem-se pelo CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a FEPCES - Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros, publicado no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) nº 31, a 22 de agosto de 2015. Embora este CCT seja aplicado nas relações laborais entre IPSS's filiadas na CNIS e os colaboradores filiados nos sindicatos outorgantes, através da Portaria n.º 87/2016 de 14 de abril de 2016, são estendidas as convenções a todas as relações individuais de trabalho no seio das IPSS's.

Relativamente à gestão estratégica, a pertinência da gestão estratégica das OTS prende-se com as constantes mudanças no campo em que atuam, deste modo, os seus gestores devem pensar e agir e consequentemente gerir estrategicamente (Parente et. al. 2013). Para Franco & Azevedo (2012: 168-169) gerir estrategicamente uma OSFL significa zelar para que:

“ 1. se tenha conhecimento na organização tanto do ambiente em que esta se insere como da organização em si; 2. a organização tenha bem definida a sua missão, ou a sua razão de ser, e tê-la sempre como referência (Missão=Razão de Ser); 3. sejam fixados objetivos a vários níveis (Objetivos= o Quê?); 4. sejam definidas estratégias que conduzam à concretização dos objetivos definidos (Estratégias= Como?); 5. a implementação, através da concretização das estratégias aos vários níveis da organização, seja bem concretizado; e 6. existam medidas de avaliação do desempenho que permitam que a organização acompanhe a implementação das estratégias e o seu resultado no curto prazo e impacto a médio e longo prazo”.

A gestão estratégica remete para uma auto-análise da organização, assim como para uma análise do seu posicionamento externo (Parente et al., 2013), clarificando qual o caminho que a organização tem de seguir para a concretização organizada de mudanças conscientes e desejadas. Gerir estrategicamente é um processo dinâmico, quer dizer, uma vez definidos os objetivos e as estratégias, as organizações não são obrigadas a ficar presas a estes, caso tenham sinais claros de que já não são razoáveis, dadas as alterações verificadas entretanto no ambiente externo da organização e na organização em si. (Monteiro & Antunes, 2014).

Relativamente à administração de recursos as OTS gerem diferentes tipos de recursos nomeadamente: financeiro (angariação de fundos e diversificação das fontes), humano (desempenho dos colaboradores e voluntários e o seu compromisso com a organização), sociais (parcerias e trabalho em rede) e matérias (equipamentos e infra-estruturas) (Azevedo & Couto, 2012).

A contenção orçamental leva as OTS a preocuparem-se com a gestão eficiente e eficaz dos seus recursos de maneira a garantir a viabilidade financeira, prestar serviços de qualidade e atingir os objetivos inerentes à sua função (Santos, Loureano & Machado, 2014). Numa época caracterizada pela escassez de recursos as OTS são confrontadas com o desafio da sustentabilidade nas suas diferentes dimensões, entre as quais se destaca a preocupação com os recursos financeiros (Amador, 2013).

Segundo Júnior et. al. (2009) as organizações tendem a procurar soluções para a sua sustentabilidade através da diversificação das fontes de financiamento, de desenvolver projetos geradores de receita, de profissionalizar recursos humanos e voluntariado, de atrair membros-sócios para as organizações, de estabelecer estratégias de comunicação, de

avaliar resultados e desenvolver uma estrutura de gestão organizacional altamente eficiente, alterando o processo de dependência em relação ao Estado.

2.4. Gestão

Considerado o inventor da administração moderna, Peter Druker (1994: 121) define gestão como

“uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos”.

Mais recentemente, Santos (2008: 27) define gestão como um *“processo de coordenação e integração, através do planeamento, organização, direção e controle, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente”* (2008: 27).

As teorias sobre a gestão têm evoluído muito ao longo dos anos, no entanto, segundo Meneses (2012: 138) mantém o seu principal foco, que diz respeito à compreensão das *“variáveis que determinam o desempenho das organizações e afetam a sua capacidade para criar valor”*. Na perspetiva do mesmo autor a gestão tem-se centrado principalmente na competitividade, no contexto e nos *stakeholders* das organizações. Ultimamente, a questão da gestão começou a ser associada à sustentabilidade, assim como a importância da criação de valor social e ambiental, para além do económico, por parte da organização.

Menezes (2012) refere também que a gestão iniciou-se como disciplina em simultâneo com o crescimento do número de organizações, da respetiva complexidade operativa a elas associada, e da necessidade de cada vez mais as organizações estarem preparadas para lidar com o imprevisto e com a adaptação a mudanças devido a uma sociedade cada vez mais volátil.

Para Júnior et. al. (2009) a gestão das OTS aplica as funções administrativas: planeamento, organização, direção e controle. A gestão visa conferir às organizações o melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade. Considerando que a eficiência como a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis, a eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado e a efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade. O efeito criado pelas relações entre a eficiência, eficácia e efetividade causará impacto, ou seja, mudança na vida das pessoas, o que, por sua vez, reforça os desafios enfrentados para se conseguir esse resultado.

2.5. Gestão de uma organização como um sistema aberto

Nicolau, Sepúlvera & Cruz (2010) entendem uma organização como um sistema complexo, composto por diferentes subsistemas em interação. Esta perspetiva remete-nos para a Teoria Geral dos Sistemas - TGS. A TGS surgiu a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Bertalanffy publicados entre as décadas 50 e 70. Bertalanffy criticou a visão de que o mundo é dividido em diferentes áreas: nomeadamente a física, a química, a biologia, a psicologia, etc. Pelo contrário, sugeriu que se deve estudar sistemas globalmente, de maneira a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram nos seus componentes isolados, considerando que um organismo é um todo maior que a soma das suas partes (Chiavenato, 2011).

A TGS fundamenta o seguinte: os sistemas são um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. O todo apresenta propriedades e características que não existem nos seus elementos em particular. Os sistemas existem dentro de sistemas, ou seja, cada sistema é constituído por subsistemas e o mesmo faz parte de um sistema maior. Os sistemas são abertos, quer dizer, cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação. As funções de um sistema dependem de sua estrutura, cada sistema tem um objetivo que fundamenta o seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro de um meio ambiente. O sistema aberto reagirá sempre globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade (Chiavenato, 2011).

Existe uma nítida tendência para a integração da TGS nas várias ciências naturais e sociais, sendo que esta integração evidencia orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas. A teoria de sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, nomeadamente as ciências sociais.

No âmbito da presente investigação, considerando a teoria dos sistemas aplicada à gestão, permite compreender uma IPSS como um todo, nas suas interações com o meio envolvente e nas relações com os subsistemas em consonância com a figura 3:

Figura 3 – As IPSS e os seus subsistemas



Fonte: Nicolau, Sepúlveda & Cruz (2010)

Esta ilustração mostra a interação existente entre um subsistema de gestão de uma IPSS composto pelas suas funções de planejar, organizar, dirigir e avaliar e outros subsistemas, nomeadamente o subsistema dos valores que consiste na cultura, missão e visão da organização, e valores como a solidariedade e a sustentabilidade; o subsistema organizacional constituído pela estrutura e organização interna, as relações hierárquicas, o conjunto de regras e procedimentos, bem como os fluxos de informação, formal e informal; o subsistema psicossocial composto pelos recursos humanos, parcerias, relações e envolvimentos interpessoais e o subsistema técnico do conhecimento do qual fazem parte os saberes, as boas práticas técnicas, as infraestruturas e os equipamentos. Todos estes subsistemas exercem e requerem influências do meio envolvente a dois níveis: global e específico. O meio envolvente global refere-se ao meio exterior proveniente do sistema social, económico e político em que a IPSS desenvolve a sua atividade enquanto o meio envolvente específico refere-se ao meio mais próximo da organização constituído pelos seguintes elementos: clientes/utentes, fornecedores, concorrentes, entidades financeiras (Nicolau et. al., 2010).

Considerando uma IPSS como um sistema aberto e flexível, os mesmos autores referem que os seus processos de transformação e mudança incluem e são influenciados pelos inputs - recursos que a organização investe de ordem financeira, colaboradores, técnicos e voluntários, tempo materiais, equipamentos e parceiros, e pelos outputs – serviços que a organização presta e para quem, assim como pelos mecanismos de

feedback, ou seja, os resultados obtidos que, por seu lado, determinam os inputs necessários para novos processos de mudança. As IPSS's não são autónomas mantêm relações de dependência com o meio envolvente que lhe é alheio, cujo controlo escapa à própria organização, e do qual obtém os recursos necessários para o seu funcionamento (inputs) e nele coloca os seus serviços (outputs). A gestão de uma IPSS exige assim uma análise cuidada do meio envolvente onde se insere na perspetiva de um processo dinâmico e em mudança. Chiavenato (2010: 36) refere

O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. A visão sistémica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa.

Com o entendimento de que as organizações precisam das pessoas para cumprir os seus objetivos, o modelo de gestão de pessoas é considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização por dois importantes motivos: vencer os desafios impostos pelo ambiente e contribuir decisivamente para a consecução das estratégias organizacionais. O sucesso de uma organização é o reflexo de uma gestão eficaz dos seus recursos. As estruturas: organizacional, tecnológica e financeira, ajudam as organizações a terem sustentabilidade, porém, o capital humano constitui aspetos físicos inteligentes e dinâmicos que fazem a diferença (Chiavenato, 2010).

2.6. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

No século XVIII, com a Revolução Industrial, emergiram os primeiros sinais das práticas de Gestão de Recursos Humanos - GRH. O conceito Recursos Humanos - RH, ainda muito utilizado, é um produto da Era Industrial, quando as organizações eram consideradas como um conjunto integrado e coordenado de recursos nomeadamente financeiros, materiais, tecnológicos e humanos para atingir objetivos. A conceção das pessoas das organizações serem consideradas como um recurso já foi ultrapassada, mas o conceito mantém-se. Atualmente na Era da Informação os RH são pessoas consideradas como parceiros ativos e proativos do negócio que contribuem com competências essenciais para a competitividade e sustentabilidade da organização (Chiavenato, 2009).

À luz do novo conceito: gestão de pessoas, Chiavenato (2009) destaca três aspetos essenciais: a) as pessoas são diferentes entre si, ou seja, têm uma personalidade própria, uma história de vida e diferentes habilidades, conhecimento, destreza e competências necessárias à adequada gestão dos recursos organizacionais; b) as pessoas são elementos vivos com inteligência, talento e capacidade de aprendizagem capazes de se adaptarem ao mundo em mudança, c) as pessoas são parceiras da organização e, como tal, fazem

esforços, dedicam-se e comprometem-se com a organização na expectativa de receber os retornos do seu investimento através de salários, incentivos, carreira profissional etc. Não existem organizações sem pessoas e as pessoas não vivem sem as organizações.

Para Cunha et al, (2014) atualmente, na definição de GRH, são utilizados, na literatura, dois modelos que embora distintos, podem estar associados: *hard* e *soft*¹. O modelo *hard*, entende as pessoas como recursos, que podem ser geridos de acordo com critérios racionais e económicos, mais próximos da abordagem do capital humano. Esta abordagem valoriza os aspetos quantitativos da gestão, perspetivando os colaboradores como mais um dos recursos de produção. Neste caso, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos - GERH deve seguir a estratégia do negócio. No modelo *soft*, a ênfase é colocada em “humanos”, refletindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações. Considera que, sendo as pessoas um recurso especial, a estratégia de negócio deve, em grande medida, equivaler à estratégia de RH da organização. A gestão orienta a sua ação para a motivação das pessoas, o seu envolvimento e participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa. Reconhece ainda que a GRH é uma atividade e uma responsabilidade de todos os gestores e não matéria reservada aos especialistas funcionais. Em suma, estas perspetivas refletem maior orientação para os resultados no modelo *hard*, e, uma maior orientação para as pessoas no modelo de *soft*. No entanto, a adoção de uma ou outra perspetiva depende do contexto e das condições de mercado, verificando-se uma perspetiva mais *hard*, em momentos de maior retração, e o caminho inverso, em períodos de maior desafogo.

2.7. Gestão Estratégica de Pessoas - GEP

De acordo com Ulrich (1998) um dos papéis dos RH é tornar-se num parceiro estratégico para o negócio. Na perspetiva de Veloso & Ketating (2008) as organizações que empreguem práticas GRH de acordo com a estratégia têm um desempenho melhor percecionado. A GERH é um padrão planeado de desenvolvimento de RH e atividades com o objetivo de permitir à organização atingir os seus objetivos.

Segundo Parente (2012) o crescente reconhecimento do potencial do capital humano em providenciar vantagem competitiva às organizações começa por considerar os colaboradores como ativos valiosos. Os colaboradores das organizações não podem ser vistos apenas numa relação de custo benefício e de curto prazo, mas sim como clientes internos numa perspetiva de satisfação.

¹ Em 1984 foram publicados dois livros que apresentaram os referidos modelos teóricos:

– Strategic Human Resource Management de Fombrun, Tichy e Devanna: Modelo de Michigan / Hard;

– Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program de Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills e Walton: Modelo de Harvard / Soft.

A partir da década de 1980, são dados passos relevantes relativamente à preocupação com fatores motivacionais e de satisfação do colaborador, que resultam na propagação de instrumentos operacionais, nomeadamente: a avaliação de desempenho, a análise, descrição e qualificação de funções e o apuramento de técnicas de recrutamento e seleção. As pessoas passam a ser vistas como um recurso capaz de garantir a adaptabilidade das organizações em circunstâncias complexas de instabilidade económica e mudanças tecnológicas e demográficas. A gestão do capital humano é tida como um dos alicerces estratégicos das organizações, discutindo-se a pertinência da noção de GERH. Esta é compreendida como um alinhamento da GRH com a missão da organização, investindo nas políticas e práticas da gestão adequadas aos desafios que as organizações encaram na atualidade. Este princípio possibilita promover melhoria no desempenho organizacional, promovida pela atitude conciliadora entre objetivos organizacionais e os objetivos profissionais e pessoais dos colaboradores (Parente, 2014).

A GERH não se baseia num raciocínio imediatista, mas sim, num conjunto de práticas, direcionadas para uma visão de médio e longo prazo, que reconhecem o papel do colaborador, o seu envolvimento e sua participação na concretização do projeto organizacional (Parente, 2012). Assim, com um conceito bem diferente daquilo que fora outrora, a GRH tem-se focado e aproximado cada vez mais dos centros de decisão estratégica das organizações (Martins & Silva, 2013).

Importa agora aprofundar algumas das práticas, de gestão do capital humano, consideradas para esta investigação:

- Recrutamento e seleção: estas práticas visam assegurar a atração dos candidatos mais qualificados para um determinado posto de trabalho, escolhendo a pessoa certa para o lugar certo (Bilhim, 2009). As práticas de recrutamento e seleção podem ser determinantes do ponto de vista estratégico das organizações. O facto de os colaboradores criarem valor, serem raros, não serem imitáveis, não poderem ser substituídos por equivalentes estratégicos e estarem integrados nas políticas e práticas da organização são também uma fonte de vantagem competitiva (Cunha et al 2014).

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

Existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. No recrutamento interno recorre-se a colaboradores que trabalham na organização. No recrutamento externo são considerados candidatos externos à organização. O

recrutamento interno implica movimentações que podem ser verticais (promoções), horizontais (transferência) ou diagonais (transferência com promoção) (Chiavenato, 2009).

No BTE Nº15 de 22.08.15 é definido que para o preenchimento de lugares nas organizações e desde que os trabalhadores reúnam os requisitos necessários para o efeito, será dada preferência: a) aos colaboradores já em serviço, a fim de proporcionar a promoção e melhoria das suas condições de trabalho; b) aos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, pessoas com deficiência ou doença crónica (Cláusula 5.^a).

– Acolhimento: é o conjunto de rotinas de integração de novos colaboradores. Estas práticas incluem todos os procedimentos promovidos pela organização com vista a assegurar a sua melhor integração. São vários os procedimentos que podem ser levados a cabo no âmbito do processo de acolhimento: entrevista com o responsável hierárquico, informação oral sobre a organização e o departamento, visita a vários locais da organização, entre outros. Existem evidências de que, esta primeira fase de receção ao novo colaborador condiciona a opinião que este irá formar sobre a organização, bem como o seu comportamento futuro (Bilhim, 2009). Segundo Parente (2012: 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”.

A legislação laboral atual não se refere à prática do acolhimento.

– Análise e descrição de funções: para Chruden & Sherman in Chiavenato, (2009: 231) a função

“Pode ser descrita como uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objetivos da organização”.

Corroborando (Chiavenato, 2009) a descrição de funções preocupa-se com o conteúdo do cargo (o que faz, quando faz, como faz e porque faz), a análise de funções estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho. Identificado o conteúdo da função o passo seguinte é analisar a função, ou seja, concluída a descrição de funções segue-se a análise de funções. Para o mesmo autor a análise de funções concentra-se essencialmente em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. A análise de funções transmitirá não só o conjunto de atividades e tarefas que a integram como permite identificar os fatores críticos de sucesso do seu titular.

A análise e descrição de funções é uma prática de GRH que serve de base para outras práticas nomeadamente ao fornecer informação que permite orientar as atividades de recrutamento e seleção; sobre as tarefas e as competências necessárias para orientar a elaboração dos planos de formação; a análise de funções é essencial para definição de critérios individuais que contribuem para a avaliação de desempenho; fornece informação que permite avaliar o valor intrínseco da função na organização e comparar com funções semelhantes no mercado de trabalho para a determinação do sistema de compensações (Sousa, Gomes, Sanches & Duarte, 2006).

Considerando o exemplo dos assistentes sociais verificamos que no BTE existe informação relevante para a análise e descrição de funções:

- O assistente social – *“Estuda e define normas gerais, esquemas e regras de atuação do serviço social das organizações; procede à análise de problemas de serviço social diretamente relacionados com os serviços das instituições; assegura e promove a colaboração com os serviços sociais de outras instituições ou entidades; estuda com os indivíduos as soluções possíveis dos seus problemas (descoberta do equipamento social de que podem dispor); ajuda os utentes a resolver adequadamente os seus problemas de adaptação e readaptação social, fomentando uma decisão responsável.”* (Anexo I- Definição de funções;)

- *“Constitui condição de admissão para o exercício de funções inerentes a assistente social, (...) a titularidade de licenciatura oficialmente reconhecida”* (Anexo II – Condições específicas: Admissão);

- A carreira do colaborador com a profissão de assistente social, (...) desenvolve-se pelas categorias de 3.^a, 2.^a, 1.^a e principal. Constitui requisito da promoção a assistente social de 3.^a a 2.^a, de 2.^a a 1.^a e 1.^a a principal, a prestação de três anos de bom e efetivo serviço na categoria imediatamente inferior. (Anexo II – Condições específicas: Carreira);

- Enquadramento das profissões em níveis de qualificação: Assistente Social – Quadro Superior; (Anexo III);

- Enquadramento das profissões e categorias profissionais em níveis de remuneração: Assistente Social principal – Nível II, Assistente Social de 1.^a – nível III; Assistente Social de 2.^a – nível IV; Assistente Social de 3.^a – nível V; (Anexo V – Tabela A)

Os aspetos extrínsecos, inerentes a análise de funções, tais como os requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e as condições de trabalho não são referidos dependendo a sua definição de cada organização e da resposta social a que o profissional esta afeto.

- Formação: esta surge como uma ferramenta que as organizações utilizam para adquirir competências necessárias ao seu progresso e desenvolvimento. Segundo a

Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) a formação é um *“conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica”* (CIME, 2001: 25).

Acreditando que os RH são os recursos que podem acrescentar mais valor a uma organização, valorizá-los e desenvolvê-los, do ponto de vista das competências, constitui uma ação estratégica. São inúmeras, as vantagens ou benefícios que a formação representa para as organizações ao nível do desempenho dos colaboradores, na medida em que dota os indivíduos de competências ou promove o seu aperfeiçoamento, ao nível da motivação, pois os colaboradores entendem a formação como um sinal de interesse por parte da organização neles próprios, sentimento que gera maior motivação no trabalho e, por fim, a resolução de problemas organizacionais, na medida em que a formação pode contribuir para reduzir a rotatividade, os acidentes de trabalho e os conflitos (Cunha et. al., 2014).

No art.º 131º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) podemos verificar o que é entendido como formação contínua, quais os direitos dos trabalhadores e os deveres das organizações referente à formação. No que respeita ao conteúdo da formação contínua o n.º1 do art.º 133.º do Código do Trabalho define que *“A área da formação contínua é determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou ser afim com a atividade prestada pelo trabalhador.”* O n.º2 do mesmo artigo estipula que *“A área da formação a que se refere o artigo anterior é escolhida pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a atividade prestada ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira”*.

O CCT das IPSS's - BTE N.º31 de 22.08.15, define como objetivos da formação profissional: promover a formação contínua dos trabalhadores, enquanto instrumento para a valorização e atualização profissional e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas organizações; promover a reabilitação profissional de pessoas com deficiência, em particular daqueles cuja incapacidade foi adquirida em consequência de acidente de trabalho; promover a integração sócio profissional de grupos de indivíduos com particulares dificuldades de inserção, através do desenvolvimento de ações de formação profissional especial; garantir o direito individual a formação, criando condições para que o mesmo possa ser exercido independentemente da condição laboral do trabalhador (Cláusula 98).

As organizações devem elaborar planos anuais ou plurianuais de formação, reconhecer e valorizar as qualificações obtidas, a formação contínua deve abranger anualmente 10% dos trabalhadores com contrato sem termo, o número mínimo de horas

anuais de formação certificada garantida ao trabalhador é de trinta e cinco horas, sempre que um trabalhador adquiere nova qualificação profissional de interesse para a instituição tem preferência no preenchimento de vagas que correspondam a formação adquirida (Cláusula 99ª).

– Avaliação de desempenho: segundo Chiavenato (2009: 247) *“a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”*. O autor considera que *“a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.”*, Chiavenato (2009: 251).

A avaliação de desempenho pode assumir duas funções distintas: administrativa e de desenvolvimento. A primeira está relacionada com questões relativas à remuneração e à promoção. A última está ligada à identificação de áreas fracas, que podem ser alvo de formação e consequentemente do desenvolvimento de competências do colaborador. A avaliação de desempenho tem assim uma função determinante em termos estratégicos, por um lado possibilita um controlo para medir o desempenho atual face aos objetivos estratégicos traçados e, por outro, permite delinear decisões estratégicas para o futuro. O objetivo mais lato de um sistema de avaliação de desempenho é o de melhorar o desempenho, a produtividade e o alinhamento estratégico da organização (Bilhim, 2009).

Na cláusula 7ª do BTE Nº31 de 22.08.15 está definido que as organizações podem construir um sistema de avaliação de desempenho subordinado aos princípios da justiça, igualdade e imparcialidade e que a avaliação de desempenho tem por objetivo a melhoria da qualidade de serviços e da produtividade do trabalho, devendo ser tomado em linha de conta para efeitos de desenvolvimento pessoal e de progressão na carreira. As organizações são obrigadas a dar adequada publicidade aos parâmetros a utilizar na avaliação do desempenho e à respetiva valorização, devendo elaborar um plano que tenha em conta expectativas das organizações e dos colaboradores. O plano de objetivos será submetido ao parecer prévio de uma comissão paritária, constituída por quatro elementos, designados pelas organizações e eleitos pelos seus trabalhadores. A comissão reúne anualmente até ao dia 31 de março.

Segundo o mesmo documento a promoção depende do resultado da avaliação de desempenho que, relativamente às carreiras, tem como referências os últimos três ou cinco anos.

– Motivação e gestão de recompensas: *“Uma organização somente é viável quando não apenas atrai e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também quando os mantém motivados”* (Chiavenato, 2009: 278).

Os sistemas de recompensa de uma organização além de motivar os colaboradores a contribuírem para o seu crescimento proporcionam um maior grau de comprometimento destes com a organização. As recompensas oferecidas influenciam a satisfação dos colaboradores, uma vez que estes estão dispostos a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos (Chiavenato, 2009).

Segundo Cunha et al (2014), uma organização possui várias formas de concretizar recompensas, desde a recompensa monetária, complemento ao salário, como por exemplo um cartão de crédito ou um carro, oportunidades de desenvolvimento pessoal aprendizagem proporcionada pela organização, ou recompensas adicionais, nomeadamente tempo livre. As recompensas representam um custo para a organização, logo é preciso analisar a relação entre custos e benefícios dos seus sistemas de recompensas, pois devem trazer retorno à organização, além de incentivar as pessoas a realizar a sua contribuição para a eficácia da organização (Chiavenato, 2009).

De acordo o n.º 1 do art.º 249º do Código do Trabalho *“Só se considera retribuição aquilo que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho”*. No n.º 2 do mesmo artigo *“Na contrapartida do trabalho inclui-se a retribuição base e todas as prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie”*. O BTE define as profissões e categorias profissionais bem como os níveis retributivos de base. O CCT faz uma diferenciação ao nível das categorias dado que existe a tabela A (geral) e tabelas B (professores e educadores de infância).

No n.º 1 do art.º 261º do código do trabalho *“Não se considera retribuição: a) As gratificações ou prestações extraordinárias concedidas pelo empregador como recompensa ou prémio dos bons resultados obtidos pela empresa; b) As prestações decorrentes de factos relacionados com o desempenho ou mérito profissionais, bem como a assiduidade do trabalhador, cujo pagamento, nos períodos de referência respetivos, não esteja antecipadamente garantido”*.

2.8. Gestão de Pessoas nas IPSS's

Uma das condições para obtenção do licenciamento de uma IPSS, de acordo com a alínea c) do art.º 12 Decreto-Lei 33/2014, de 4 de março, é a existência de um quadro de pessoal adequado à atividade a desenvolver, em consonância com a regulamentação específica de cada resposta social. A regulamentação específica de cada resposta social estabelece normas ao nível da composição do quadro de pessoal, da formação profissional dos colaboradores e das características do local de trabalho.

Segundo o estatuto das IPSS's (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro) em cada organização existe, pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização. Nas organizações de forma associativa existe sempre uma assembleia geral de associados. Compete ao órgão de administração: organizar o quadro de pessoal, contratar e gerir o pessoal da organização. Caso os estatutos o permitam, o órgão de administração pode delegar em profissionais qualificados ao serviço da organização, ou em mandatários, alguns dos seus poderes, nos termos previstos nos estatutos ou regulamentos aprovados pela assembleia geral.

A existência de um departamento de gestão de recursos humanos dependerá da delegação de competências do órgão de administração.

De acordo com as orientações da Segurança Social cada resposta social terá um diretor técnico responsável. No exemplo da direção técnica do Serviço de Apoio Domiciliário – SAD, compete ao diretor técnico (Norma X do Despacho Normativo 62/99) assegurar o recrutamento de profissionais com formação/qualificação adequada à prestação dos serviços propostos, assegurar a coordenação das equipas e garantir a supervisão do pessoal.

Nos quadros de pessoal das diferentes respostas sociais, definidos pela Segurança Social, não se verifica nenhuma referência a profissionais qualificados na área da gestão, nomeadamente na gestão de pessoas.

Ao nível da formação exigida aos colaboradores existem indicações por parte da Segurança Social nomeadamente relativamente à direção técnica, por exemplo: a direção técnica do SAD deve ser assegurada por um elemento com formação técnica e académica correspondente a bacharelato ou licenciatura no âmbito das ciências sociais e humanas ou ciências da saúde (Despacho Normativo n.º 62/99 de 12 de novembro).

No Contrato Coletivo de Trabalho é definida a formação mínima exigida para admissão para cada categoria, como por exemplo: escriturário cujas habilitações mínimas são o 9.º ano de escolaridade ou habilitações equivalentes ou assistente social cuja habilitação mínima é a titularidade de licenciatura oficialmente reconhecida (Lei nº7/2009 de 12 de fevereiro).

De acordo com o estatuto das IPSS's, o exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas, no entanto, é definido que quando o volume do movimento financeiro ou complexidade da administração das organizações exija a presença prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos o permitam. De acordo com o parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria-Geral da

República (parecer P000981990²) não é permitido aos colaboradores contratados para o quadro de pessoal de uma IPSS o exercício cumulativo de um cargo nos respetivos corpos gerentes.

No que respeita à necessidade de formação dos dirigentes das IPSS's o Estudo - *"As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica"* - promovido pela CNIS revela que neste setor se investe nos técnicos e que se esquece dos dirigentes sendo importante investir também na qualificação destes últimos fazendo um esforço coletivo para que não exista hiato. Uma das recomendações do referido estudo é precisamente no sentido das IPSS's adotarem uma gestão empresarial com sentido social em que os órgãos sociais sejam apoiados por quadros com experiência em gestão recorrendo a ajuda de voluntários especializados (Sousa et. al., 2012).

2.9. Gestão de pessoas e a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor

Segundo Azevedo et. al. (2012) as OTS são confrontadas com grandes mudanças estruturais, em termos económicos, tecnológicos e legais. Mesquita (2014) acrescenta que estas mudanças estruturais, ocorridas na sociedade, têm um forte impacto no desempenho das OTS, devido à exigência de uma maior competitividade, devido à crescente procura de auto financiamento, resultante da diminuição dos financiamentos público e privado. A maior parte das OTS obtém a sua subsistência através de apoios governamentais.

Por outro lado, as OTS, deparam-se com a intensificação das exigências da qualidade dos seus serviços, impostas pelo SGQ definidos pelo ISS que fomenta a uniformização das respostas sociais com acordos de cooperação. Esta situação pode, em alguns casos, pôr em causa a continuidade da prestação dos serviços de algumas organizações, pois as recentes orientações políticas incidem sobre a necessidade de adquirirem, por elas mesmas, a sustentabilidade económica, por forma a diminuir a dependência dos subsídios estatais, criando estratégias de autofinanciamento (Rediteia, 2014).

Cunha et. al. (2014) refere que neste contexto, as organizações têm que legitimar, aos olhos dos seus parceiros externos, o mérito para obterem o seu apoio, e, assim, poderem continuar a desenvolver o seu trabalho. É fundamental que se mostrem eficientes na utilização dos recursos disponíveis, empregando as melhores práticas que lhes permitam criar as condições necessárias de adaptação às novas realidades e, conseqüentemente, manterem-se no mercado. A chave do sucesso das organizações é terem colaboradores qualificados e flexíveis que respondam eficientemente a estas mudanças e integrar a gestão

² Acedido em 11.04.16 em o parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria-Geral da República (parecer P000981990)

do capital humano no seu plano estratégico, considerando que o capital humano refere-se aos sistemas formais da organização que asseguram a correta utilização dos conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características dos seus colaboradores, procurando a concretização dos objetivos globais da organização.

Os gestores das OTS têm vindo a perceber que a estratégia pode melhorar o desempenho da organização e garantir a sua sobrevivência. Considerando Parente (2014) alguns dos fatores a ter em conta na elaboração desta estratégia seriam a eficiência, a entrega do serviço a profissionais, envolvendo, necessariamente, uma diminuição de voluntários. Todos estes aspetos estão relacionados com a gestão do capital humano, portanto é fundamental estabelecer uma ligação direta entre a gestão de pessoas e a estratégia global da organização. Uma vez que os colaboradores são o ativo mais importante das OTS é necessário que se adaptem à nova realidade, e que a pressão de fazer mais e melhor esteja invariavelmente ligada à gestão estratégica da organização. Neste sentido, mais do que nunca, a necessidade de uma estratégia que contemple a gestão do capital humano é indispensável. O novo contexto operacional requer das OTS que recrutem e retenham colaboradores qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo e que garantam um sistema de recompensas competitivo.

A gestão do capital humano ao assumir-se como órgão estratégico da organização, determina que seja dada cada vez mais importância à forma como são geridas as pessoas. Este papel atribui ao departamento de RH a função não só de aconselhamento estratégico, mas também o poder de decisão e de implementação de práticas de gestão de pessoas em afinidade com os objetivos organizacionais (Martins & Silva, 2013). Para serem realmente eficazes, as boas práticas de gestão de pessoas precisam de ter duas características fundamentais: estar devidamente articuladas e serem aplicadas como parte da estratégia organizacional (Cunha et al, 2014).

Ao pensarmos nas práticas de gestão de pessoas nas OTS podemos facilmente compreender que se trata de um tipo específico de organização com mecanismos próprios de funcionamento e que se destaca das empresas, pela função e objetivos que cumprem, não tendo caráter lucrativo. Sendo que as OTS têm como objetivo último trabalhar no sentido do alcance da missão, sem preocupações de lucro, qual é a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade organizacional? A esta questão iremos tentar responder ao longo da investigação.

Tal como referimos anteriormente, procurámos ao longo deste capítulo reunir e sistematizar os diversos contributos teóricos, a fim de esclarecer a dimensão teórica inerente ao nosso objeto de estudo. Após tomarmos conhecimento da realidade em estudo, apresentamos a seguir o trabalho de campo realizado e os resultados provenientes da

pesquisa. Para o equilíbrio dos capítulos desta dissertação decidimos apresentar em capítulos distintos os resultados da pesquisa qualitativa – entrevistas e da pesquisa quantitativa – questionários.

Capítulo 3. Apresentação e discussão dos resultados – Investigação qualitativa

Neste capítulo caracterizamos os sujeitos objeto da investigação qualitativa, descrevemos os procedimentos empregados e apresentamos uma síntese descritiva da informação obtida nas entrevistas.

3.1. Trabalho de campo: entrevistas

As entrevistas proporcionaram conhecer a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade da IPSS percecionado pelos quatro colaboradores que assumem a posição intermédia entre os corpos sociais da organização e o corpo de colaboradores – chefia intermédia, quer dizer, por um vogal da direção, que tem delegação para o cargo de diretor geral e desempenha funções diárias na organização, e pelas três diretoras técnicas afetas às respostas sociais: CAT, C, JI e ERPI. Enquanto colaboradores do CSCP, conhecem todos os procedimentos de gestão seguidos pela organização, e enquanto mediadores, recebem da direção e implementam-nos junto das equipas de trabalho.

Simultaneamente, são os elementos que melhor conhecem os grupos de trabalho de cada resposta social devido à proximidade diária que mantêm com todos os colaboradores e com os procedimentos de trabalho. Os quatro entrevistados têm idades compreendidas entre os 38 e os 44 anos, três são do sexo feminino e um do sexo masculino, trabalham na organização há pelo menos 14 anos e todos possuem uma licenciatura. De realçar também o facto do exercício das suas funções no CSCP ter sido a sua primeira experiência profissional e, em três casos, a única.

Foram elaborados dois guiões de entrevista, um a aplicar ao diretor geral e outro às diretoras técnicas. As questões do guião basearam-se na dimensão sistémica da organização e nas categorias: práticas de gestão de pessoas, sustentabilidade e legislação explicadas na componente teórica que analisa o estado da arte, acrescida da categoria desafios.

No início de março de 2017, dada a semelhança das questões dos guiões de entrevista, foi efetuado um pré-teste do guião de entrevista a uma diretora técnica de uma IPSS com respostas sociais de apoio à infância e à terceira idade, de forma a aferir a clareza das perguntas e não se verificou qualquer dúvida, por parte da técnica, ao responder ao guião da entrevista.

No mesmo mês, foram realizadas, nas instalações do CSCP, quatro entrevistas semidiretivas com uma duração total de 186 minutos, com a média de 46,50 minutos por entrevista. Todos os entrevistados aceitaram a gravação das mesmas em suporte áudio.

Foram também realizadas conversas informais, sem guião estruturado, com o diretor geral e outros colaboradores, com o intuito de recolher outras informações, sobre o funcionamento da organização, relevantes para a investigação em curso.

3.2. Análise de conteúdo das entrevistas

Para o tratamento dos dados resultantes das entrevistas recorreremos à técnica de análise de conteúdo e relativamente aos procedimentos desta técnica consideramos Coutinho (2011) que afirma que é necessário que a totalidade de conteúdo seja analisada em relação a todas as categorias significativas, sendo que a quantificação permite obter informações mais precisas e objetivas sobre a frequência da ocorrência das características do conteúdo estudado.

De maneira a obter objetividade, transcrevemos as entrevistas após registo em áudio e fizemos uma leitura atenta de maneira a identificar possíveis categorias de análise que nos permitisse obter resultados num sentido sistemático, procedendo assim à construção da sinopse das entrevistas. *“As sinopses são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fieis, inclusivo na linguagem, ao que disseram os entrevistadores”* (Guerra, 2006: 73)

Assente na técnica análise categorial, transformamos a informação obtida nas entrevistas em categorias e subcategorias de análise tomando em consideração a necessidade de adaptar as mesmas ao conteúdo e problema da presente investigação. Tal como refere Morgado (2012: 111), *“a análise categorial, consiste na identificação sistemática de elementos ou categorias que permitem transformar todo o texto em unidades de significação, ordenando os dados de uma forma lógica e resumida”*. Para Bardin (2009: 129)

“Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto (...)”

Desta forma, sintetizamos num quadro as quatro categorias e subcategorias tratadas na análise de conteúdo das entrevistas. Optamos pela codificação apresentada no quadro 1:

Quadro 1 – Codificação das entrevistas.

Categoria	Subcategoria
Gestão de pessoas	Funções
	Recrutamento e seleção
	Acolhimento
	Análise e descrição de funções
	Formação
	Avaliação de desempenho
	Motivação/gestão de recompensas
	Participação dos colaboradores: sugestões e reclamações
	Avaliação da satisfação do colaborador
Sustentabilidade	Valorização das práticas de gestão de pessoas
	Da prática de gestão de pessoas ao sucesso da sustentabilidade
	Plano estratégico
	Angariação de recursos
Legislação	Benefícios
	Limitações
Desafios	Futuros das práticas de gestão de pessoas
	Sustentabilidade das IPSS's

Fonte: elaboração própria.

Coutinho (2011) menciona a importância de analisar as entrevistas considerando as unidades de contexto e as unidades de registo em que as primeiras servem para compreender, atribuir significado às segundas. As unidades de registo permitem analisar e descrever a frequência relativa às dimensões, categorias e subcategorias das entrevistas. Neste sentido, prosseguimos com a análise e categorização das entrevistas através das unidades de contexto e unidades de registo.

Tendo em conta a sugestão de Guerra (2006), de modo a facilitar a análise de conteúdo, destacamos a negrito e sublinhado as unidades de registo que consideramos mais relevantes para a investigação realizada, como se pode verificar, no apêndice II.

As entrevistas foram identificadas do seguinte modo: diretor geral: E.DG-1; diretora técnica do Centro de Acolhimento Temporário: E.CAT-2; diretora técnica da Estrutura Residencial para Idosos: E.ERPI-3; e Diretora Pedagógica da Creche e Jardim Infantil: E.CJI-4.

3.3. Análise das entrevistas às chefias intermédias

Sendo as pessoas um dos recursos mais preciosos de qualquer organização e também um recurso, cada vez mais, escasso, a sua gestão adequada contribui largamente para atingir os objetivos e a própria missão da organização, pelo que as áreas mais específicas como o recrutamento, seleção e acolhimento dos colaboradores, a análise e descrição de funções, a motivação, a gestão de competências e a própria formação contínua dos colaboradores em áreas específicas inerentes ao desempenho das suas funções, são temas muitas vezes referidos pelas organizações como prioritários para a intervenção (Rediteia, 2014).

“A vantagem competitiva das OTS dependem cada vez mais, da capacidade dos dirigentes e diretores técnicos desenvolverem estratégias de gestão de pessoas que potenciem o seu desempenho” (Dias, 2014: 57). Neste sentido, através da técnica: entrevista semidiretiva aplicada aos colaboradores do CSCP, com funções de chefia, considerámos os seguintes objetivos específicos aos quais se procurará responder: 1) relacionar as práticas de gestão de pessoas com a sustentabilidade; 2) identificar desafios futuros para garantir a sustentabilidade; 3) identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa IPSS; 4) caracterizar as práticas e procedimentos de gestão de pessoas nas dimensões: recrutamento e seleção; acolhimento; análise e descrição de funções; formação; avaliação de desempenho; motivação e gestão de recompensas; 5) perceber como se efetua a participação das pessoas na gestão da instituição.

Seguidamente, apresentamos os resultados das entrevistas considerando a numeração das categorias e subcategorias definidas no quadro 1 – codificação das entrevistas citado anteriormente no ponto 3.3. Análise de conteúdo das entrevistas. Os resultados encontrados serão evidenciados através de excertos dos conteúdos das entrevistas realizadas, que serão assinaladas por: E.DG-1; E.CAT-2; E.ERPI-3 e E.CJI-4.

Categoria - Gestão de pessoas

Subcategoria - Funções: “de funções distintas a funções díspares”

Segundo o estatuto das IPSS’s (Decreto - Lei N.º 172-A/2014) compete ao órgão de administração: organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da organização, caso os estatutos o permitam, o órgão de administração pode delegar esta competência em profissionais qualificados ao serviço da organização. A direção do CSCP designou um diretor geral: *“Sou diretor geral delegado pela direção. A minha principal função é coordenar (...) Outra área é a gestão de pessoal”* (E.DG-1).

O mesmo entrevistado afirma ainda, como se pode ver de seguida, que o CSCP não possui um departamento de recursos humanos, sendo que as funções de gestão do pessoal são partilhadas:

“Quem faz essa gestão sou eu, o departamento administrativo e financeiro quando surge alguma dúvida, e os diretores técnicos. Existem várias pessoas com diferentes tarefas e não apenas um departamento organizado e tudo responde diretamente a mim e aos diretores técnicos respeitando uma hierarquia. Nenhum de nós é especialista geral.”

As três diretoras técnicas entrevistadas assumem desde “funções distintas a funções muito díspares”, passando sempre pela responsabilidade de gestão de pessoas:

“São duas funções distintas: a primeira prende-se com a coordenação e daí o cargo de diretora técnica, a coordenação e gestão da casa, quer a gestão de pessoal quer a gestão de materiais e financeiro, quer a própria estrutura. Depois tenho o meu trabalho como assistente social” (E.CAT-2);

“As minhas funções são muito díspares neste sentido: com uma responsabilidade de dar conta quer das situações dos utentes quer dos funcionários e depois de uma série de abordagens do exterior de várias ordens” (E.ERPI-3); “Aqui eu tenho que orientar o bom funcionamento das duas casas: a C. e J. I. (...) Relativamente à gestão das pessoas sou responsável pelos horários, acompanho o seu desempenho” (E.CJI-4).

Subcategoria - Recrutamento e seleção

Com o intuito de caracterizar os procedimentos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, foram consideradas as posições dos entrevistados relativamente aos processos que culminam na entrada na organização, a metodologia utilizada e a quem cabe a responsabilidade pelo recrutamento e seleção.

Na organização em estudo, estas práticas estão planeadas e documentadas: *“De há uns anos a esta parte existe um recrutamento muito mais cuidado, mais planeado e porque entendemos que não é qualquer pessoa que serve para trabalhar nestas instituições. Temos um procedimento de seleção e recrutamento que está documentado.” (E.ERPI-3).*

O recurso ao recrutamento externo é uma opção para substituir os colaboradores em período de férias, sensivelmente entre abril e outubro de cada ano: *“Contratamos sempre alguém para fazer aqueles meses de férias” (E.CAT-2).* Neste caso, opta-se pela base de dados existente na sede da organização que resulta das candidaturas espontâneas de pessoas que demonstram interesse e vontade em trabalhar no CSCP: *“Temos uma central onde são reunidos todos os currículos que são entregues à instituição, o dossier está dividido por áreas de formação das pessoas e a área em que as pessoas se candidatam” (E.ERPI-3).*

São realizadas entre quatro a cinco entrevistas de recrutamento aos novos colaboradores. Relativamente à participação das três diretoras técnicas são coadjuvadas pela psicóloga da organização. As entrevistas são realizadas sempre com base num guião único: *“Não sou eu que estou diretamente nas entrevistas, essa tarefa é da psicóloga da instituição e do diretor técnico de cada resposta social, as equipas têm toda a liberdade de escolher quem é que querem para trabalhar com eles.”* (E.DG-1); *“Sou eu e a psicóloga que fazemos as entrevistas com base num guião”* (E.CJI-4); *No processo da entrevista está sempre normalmente o diretor técnico da valência e a psicóloga (...) temos um guião de entrevista preparado para percebermos nas entrelinhas daquilo que perguntamos: a sensibilidade das pessoas a vários níveis* (E.ERPI-3).

Quanto à seleção de novos colaboradores, numa primeira fase, é feita pelas diretoras técnica e pela psicóloga, sendo depois submetida à consideração do diretor geral e posteriormente é concertada em reunião de direção: *“No final eu sou informado e dou o meu parecer. Depois tenho de levar a proposta à direção que reúne todos os meses.”* (E.DG-1).

Os técnicos reconhecem dificuldades no recrutamento e seleção de pessoas de várias ordens. Muitas vezes selecionam-se candidatos que não correspondem ao perfil procurado para a função. A ausência de alternativa obriga à sua contratação e, por vezes, resulta em inadaptação do colaborador com a função e consequente necessidade de substituição:

“Não é fácil, ouve-se muitas vezes dizer que não há emprego, mas, quando nós na verdade precisamos de recrutar nos dossiers de currículos que nos vão chegando nem sempre é fácil encontrar uma pessoa que reúna os critérios que para nós são os importantes com o perfil adequado” (E.ERPI-3); *“Muitas vezes a nossa sensibilidade com a pessoa que está à nossa frente é certa, acaba por ser recrutada como nosso colaborador e conseguimos, a pessoa conseguiu e não nos desiludiu, outras vezes a pessoa não se adapta”* (E.ERPI-3); *“A dificuldade que nós sentimos no recrutamento é quando confrontamos as pessoas com a necessidade de trabalhar ao fim de semana ou ter a disponibilidade para trabalhar durante a noite e as pessoas às vezes escusam-se.”* (E.ERPI-3).

O recrutamento e seleção de novos colaboradores finda com a informação a todos os candidatos que disponibilizaram o seu tempo para realizarem a entrevista: *“É dada a conhecer a todas as pessoas que se disponibilizaram para a entrevista se foi ou não selecionada”* (E.ERPI-3); *“Se a pessoa fica fazemos o acolhimento, as que não ficam informamos”* (E.CAT-2).

Subcategoria - Acolhimento

Quanto ao acolhimento de novos colaboradores, interessa identificar quais os procedimentos desenvolvidos pela organização.

Importa salientar que, no que respeita às práticas adoptadas no acolhimento de novos colaboradores, os entrevistados responderam de forma semelhante, ou seja, as diretoras técnicas referem os mesmos procedimentos. Existem procedimentos de atuação que estão devidamente formalizados e documentados, designadamente a nomeação da pessoa que fica responsável pelo acompanhamento e integração do novo colaborador e que, simultaneamente, preenche alguns documentos administrativos: *“Está definido que seja o diretor técnico a fazer esse acolhimento da pessoa. (...) Faz-se o preenchimento de alguns documentos mais administrativos que vão dar origem ao contrato de trabalho.* (E.ERPI-3).

Com o intuito de facilitar uma melhor integração do novo colaborador na organização, o CSCP concebeu duas ferramentas essenciais e transversais às respostas sociais: o manual de acolhimento do colaborador e o manual de funções: *“Temos um manual de funções que ajuda a que a pessoa fique com o conhecimento legal e institucional do que é a função que vai desempenhar. Temos também um manual de acolhimento para os colaboradores que dá uma ajuda maior, contêm os direitos e deveres do trabalhador, as questões mais legais, mas também um acolhimento à nossa própria instituição, à nossa história que é muito específica”* (E.CAT-2).

No entanto os diretores técnicos referiram que adotam estratégias mais informais na integração dos novos colaboradores: *“O acolhimento é informal no sentido da pessoa se sentir à vontade.”* (E.ERPI-3).

O acolhimento acontece sempre antes do novo colaborador assumir oficialmente o seu posto de trabalho é neste momento que conhece as instalações, a equipa de trabalho e os utentes, são esclarecidas as normas da organização assim como as dúvidas que possam surgir: *“O primeiro acolhimento não é feito no primeiro dia em que a pessoa começa a desempenhar as suas funções, é feito uns dias antes, para que a pessoa possa assimilar”* (E.ERP-3); *“No momento de acolhimento da pessoa, que não é no dia, temos ali 24, 48 h de espaço, temos oportunidade de nos podermos sentar aqui com a pessoa, fazer a visita à casa, conversar um pouco de uma forma mais específica sobre o trabalho aqui dentro e sobre todas as questões legais, os horários, normalmente são trabalhos por turnos, as questões de vencimento - acaba por ser o momento de acolhimento de uma nova funcionária. A apresentação à equipa e às crianças da casa é também um momento importante”* (E.CA-2); *“Normalmente num dia antes de entrar ao serviço, sempre que possível, eu convido-a para vir e fazemos um dia para estarmos para a pessoas perceberem*

ao que vem, há instalações para conhecer, há uma equipa para conhecer, há procedimentos, o regulamento, o projeto educativo, o plano anual, claro que não faço uma abordagem disto densa, mas faço daquilo que considero mais importante e acho que este dia tem sido uma mais-valia, porque quando a pessoa está realmente no direto não temos tempo para conversar.” (E.CJI-4)

O processo de acolhimento e integração de novos colaboradores é essencial, sendo que a organização em estudo procura enviar mensagens claras e proporciona informação a respeito da cultura da organização e do cargo a ser ocupado, assumindo a importância do processo: *“É um momento muito importante porque é o princípio de tudo, é também uma relação de ordem contratual com direitos e deveres, mas sobretudo de um trabalho de equipa e queremos que a pessoa entre com esse espírito e que vista a camisola.” (E.ERPI-3).*

Subcategoria - Análise e descrição de funções

No que respeita à prática de descrição de funções importa analisar a utilidade que as chefias lhe atribuem e em que momento é utilizado.

A prática de descrição de funções foi introduzida na organização com a implementação do SGQ. Presentemente todas as funções da organização estão devidamente documentadas através do manual de funções transversal a toda a organização. As diretoras técnicas referiram que o objetivo principal da implementação deste procedimento relaciona-se com o facto de cada colaborador ficar a conhecer exatamente quais são as suas funções que têm para desenvolver: *“Para que possamos ser lineares naquilo que são as funções, mas ao mesmo tempo que a pessoa interiorize: estou a ser contratada para estas funções e é isto que me é pedido, somos sobretudo uma equipa, não conseguimos fazer nada uns sem os outros, mas cada um de nós tem as suas funções” (E.ERPI-3); “Estes tipos de documentos são feitos com a utilidade de organizar o serviço, para que as pessoas saibam o seu lugar.” (E.ERPI-3).*

O Manual de funções é essencialmente utilizado no momento do acolhimento de novos colaboradores:

“Eu utilizo-o exatamente no dia de acolhimento, pego no manual de funções, na área que diz respeito aquela categoria e passo os olhos em cada ponto com o novo colaborador para perceber aquilo a que se propõe e o que é que a espera (...) a pessoa assina e deixo uma cópia no processo como teve conhecimento. Eu entrego sempre uma cópia dessa folha do manual de funções” (E.CJI-4)

A diretora técnica do CAT assume que também em momentos de dúvida quando os colaboradores consideram que uma função faz, ou não faz, parte das suas

responsabilidades, o descritivo de funções servirá para clarificar e evitar conflitos, uma vez que as descrições de funções estão devidamente documentadas e validadas por cada colaborador que as assina: *“Funciona como um dicionário, só lá vamos quando precisamos e sentimos essa necessidade em casos de dúvida ou porque nós entendemos que a pessoa já devia saber que devia fazer aquilo e não está a fazer”* (E.CAT-2).

Subcategoria - Formação

Ao nível da formação interessa verificar a necessidade de formação para o exercício de funções. A formação dos colaboradores é uma prática da organização em estudo espelhada no seu plano estratégico, contudo, anualmente não existe um plano de formação específico: *“Há um plano estratégico, do qual a formação faz parte, não está planeado anualmente, a formação depende das oportunidades de candidatura que vão surgindo”* (E.CAT-2).

Conforme os dados obtidos, os entrevistados consideram que o quadro de pessoal que compõe a organização, na sua globalidade, tem as competências adquiridas, contudo, com o intuito de melhorar a performance, a prestação de serviços e o próprio perfil dos colaboradores defendem e incentivam a formação contínua: *“Nesta área devíamos estar em formação contínua. Existe muitas novidades e devemos estar sempre atentos a isso.”* (E.CJI-4); *“Estimulamos sempre muito e divulgamos para que as pessoas possam fazer no sentido de se ir reciclando e adquirindo novos conhecimentos”* (E.CAT-2); *“Damos a possibilidade das pessoas fazerem as formações que entendem e a seu tempo também são disponibilizadas”* (E.ERPI-3).

Além de formação interna verifica-se o recurso à formação externa: *“Nós temos dois grandes funis: as formações que nos são oferecidas do exterior e que nós vamos agarrando e também muito à mercê daquilo que são as nossas necessidades e as que são organizadas aqui na nossa casa”* (E.ERPI-3).

Embora seja sentida como uma prática importante por parte das chefias foi perceptível que a formação não é, devidamente desenvolvida, quer por motivos de falta de tempo e de pessoal ou por (des) motivação dos colaboradores: *“Temos pena mas não conseguimos tanta formação interna como desejávamos, e como a lei nos impõe, mas não o conseguimos fazer, até porque aqui também temos sempre esta questão da rotatividade do pessoal”* (E.CAT-2); *“Se fazemos a formação que deveríamos, possivelmente não, quando é necessário e quando entendemos que aquilo é estritamente necessário para o desempenho da sua função fazem, mas não estão tão motivadas”* (E.CJI-4); *“As pessoas sentem que isso vai colidir com a sua vida familiar e vão tendo dificuldade em participar”* (E.CJI-4); *“Muito mais importante que consigamos cumprir o número de horas estipuladas é que as pessoas*

estejam motivadas para a formação e que seja faseada no tempo para que as pessoas estejam motivadas (...) a formação sem motivação dá poucos frutos.” (E.ERPI-3).

Verificou-se que no CSCP, anualmente são efetuados questionários para levantamento das necessidades de formação dos colaboradores e os planos de formação são desenvolvidos tendo em consideração as necessidades diagnosticadas: *“No questionário de satisfação dos nossos colaboradores, que é feito uma vez por ano, há uma das questões no âmbito da formação, onde todos os anos os colaboradores dão sugestões de formação que gostariam ou que tem necessidade de fazer.” (E.ERPI-3).*

Subcategoria - Avaliação de desempenho

No CSCP, o processo de avaliação de desempenho, embora previsto no seu plano estratégico, enquanto prática de gestão de pessoas, não está implementado. Apesar da intensão planificada, conforme confirmaram os testemunhos seguintes, são reconhecidas muitas dificuldades, desde da construção do instrumento de avaliação até à aceitação da prática por parte dos colaboradores: *“Uma avaliação de desempenho numa casa destas é um processo bastante complexo (...) o que é mensurável aqui? Sempre senti muito difícil fazer uma medição objetiva.” (E.CAT-2); “Não gosto de olhar para a avaliação de desempenho como algo castigador. Quando se fala aqui em avaliação de desempenho sinto que não é pacífico, não era algo que gostassem de se submeter” (E.CJI-4).*

“Nós os técnicos ainda não conseguimos chegar a uma avaliação de desempenho que nos pareça a ideal, temos de arranjar uma avaliação de desempenho transversal e que seja também justa. Mesmo que as pessoas tenham um desempenho menos correto, isso muitas vezes tem a ver com uma série de coisas, até de ordem pessoal, e nós de maneira nenhuma podemos destrinçar a vida profissional das pessoas com aquilo que é a vida profissional. Tantas coisas que podem contribuir para que naquele dia ou período as pessoas tenham um desempenho menos adequado (E.ERPI-3).

Assim, importa compreender a importância atribuída por parte das chefias ao desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho. Apesar das dificuldades já mencionadas, os entrevistados convergem o seu discurso no sentido de atribuir benefícios ao processo de avaliação de desempenho: *“Eu considero a avaliação de desempenho uma coisa essencial, sobretudo sempre com o princípio da melhoria da qualidade de serviço” (E.CAT-2); “Era bom não só para a instituição, mas também para as próprias pessoas porque é um momento de reflexão do seu trabalho para poderem pensar onde é que podem melhorar.” (E.CAT-2); “É importante na medida em que ajuda a monitorizar, a acompanhar, a estarmos mais perto. A avaliação de desempenho trazia-nos alguns benefícios, eu acredito nisso, se estamos para avaliar é no sentido de depois podermos melhorar e se for para melhorar vai ser bom” (E.CJI-4); “Primeiro o acompanhamento da pessoa na sua*

individualidade para depois poder chegar a uma avaliação de desempenho que seja transversal a toda a instituição” (E.ERPI-3).

Subcategoria - Motivação/gestão de recompensas

Neste ponto pretende-se compreender como é que a atribuição de recompensas motiva os colaboradores.

Para além da crise económica que afectou o país e consequentemente o Terceiro Setor, presentemente o CSCP tem em curso uma obra de construção de um novo edifício que condiciona a situação financeira da organização. Por outro lado, em regra, um sistema de recompensa está ligado à avaliação de desempenho e esta prática, como já foi referido anteriormente, é uma prática inexistente neste momento. Neste contexto, o sistema de gestão de recompensas é percecionado como inexistente: *“Não é que não fosse uma grande forma de motivar as pessoas, ao final do ano ter uma recompensa financeira. Não temos porque não temos essa capacidade financeira” (E.ERPI-3).*

Contudo, as diretoras técnicas enquanto coordenadoras de equipas, têm tentado encontrar alternativas não financeiras que permitam motivar os seus colaboradores, mesmo que de modo informal, através do elogio, de folgas rotativas, de dispensas, estar presente e ouvir os colaboradores, e dar-lhes incentivo para que continuem a desenvolver um bom trabalho: *“É prática valorizar o bom trabalho das pessoas, mesmo que seja só com o elogio verbal (...) até mesmo em reunião de equipa, porque as pessoas ficam mais motivadas quando é dito no coletivo. Não é uma coisa formal. (E.CAT-2); “A porta do gabinete está sempre aberta, não tenho atendimento aos colaboradores de x a x hora ou em determinado dia.” (E.ERPI-3);*

“Enquanto gestora de pessoal, não há melhor recompensa para um funcionário que o apoio, eu não vejo melhor recompensa do que acolher o pedido da pessoa. Eu vejo, aqui, um sistema de recompensas mais desta ordem. Já há muito tempo que instituiu um dia por mês para quando as pessoas faltam porque estão doentes ou tenham uma coisa que precisam muito de fazer. É acima de tudo ter sensibilidade com as pessoas e nisso nós temos. (E.ERPI-3);

“Penso que somos recompensados na medida em que acreditam em nós, sempre senti isso desde que cheguei a esta instituição sempre que aconteça alguma coisa que eu considere muito bom e que deva ser valorizada e que seja para promover, eu através de conversa informal, faço a abordagem e tento que se sintam valorizados” (E.CJI-4).

As diretoras técnicas acrescentam ainda que, em conformidade com os regulamentos internos das respostas sociais C. e J. I., os filhos dos colaboradores têm uma redução de 10% no montante global da comparticipação familiar: *“Não é uma recompensa, mas um benefício” (E.CAT-2).*

Subcategoria - Participação dos colaboradores: sugestões e reclamações

No que concerne à participação dos colaboradores interessa compreender de que modo as sugestões e as críticas destes influenciam as práticas de gestão de pessoas.

A participação e o envolvimento dos colaboradores no CSCP é uma prática usual. De acordo com as respostas apresentadas existe um sistema formal de sugestões e reclamações, implementado em todas as respostas sociais da organização, definido no âmbito do processo de certificação da qualidade, devidamente documentado e formalizado. *“Nós temos em cada resposta social uma caixa de correio onde as pessoas colocam as suas críticas e sugestões. É o gestor da qualidade que faz a recolha e depois damos resposta, temos prazos para dar resposta.”* (E.DG-1); *“O tratamento é receber, perceber se tem ou não fundamento e depois dar resposta. Habitualmente se a reclamação vem por escrito a resposta é dada por escrito. Temos muito poucas reclamações. O anonimato é facultativo.”* (E.DG-1).

O sistema é pouco utilizado, muito devido à abertura e proximidade na hierarquia da organização: *“É pouco utilizada pelos colaboradores. Eu sinto que nós temos uma proximidade, uma abertura com as pessoas que não há necessidade de recorrerem a outros mecanismos, mesmo que lá estejam”* (E.DG-1); *“Há uma boa capacidade de escuta ativa na hierarquia. Os colaboradores têm facilidade em fazer chegar as suas críticas e sugestões na hierarquia. (E.CJI-4). Mesmo antes de estar na chefia, sentia-me à vontade para colocar as minhas questões e melhorias e fui sempre ouvida”.* (E.CJ-4).

As ideias e propostas apresentadas pelos colaboradores às chefias intermédias são, posteriormente, comunicadas, avaliadas pela direção e tratadas com toda a atenção. São encaradas como uma oportunidade de melhoria contínua dos serviços prestados pela organização. As sugestões cobrem um leque variado de assuntos, ideias e propostas. A tomada de decisão faz-se superiormente considerando a adequação, benefício e viabilidade das sugestões:

“As sugestões e reclamações que as pessoas têm a fazer vão sendo tidas em conta, é claro que depois são postas em prática algumas sugestões que têm toda a razão de ser e outras vão caindo. Nós temos de concertar esforços e perceber qual é a opinião da maioria e se faz sentido, então vamos pôr em prática. Não deixamos nunca de ouvir as pessoas.” (E.ERPI-3).

Neste sentido, a participação dos colaboradores influencia a tomada de decisão hierarquicamente superior com consequência no funcionamento da organização: *“Participam muito, no espaço de reunião de equipa, que acontece na primeira quarta de cada mês. Há sempre espaço para estas questões sobretudo na parte de funcionamento, manutenção, as questões da própria equipa. (E.CAT-2); Muitas coisas por sugestão deles acabam por mudar a nossa organização e funcionamento da casa”.* (E.CAT-2).

Exemplo de sugestões acolhidas: *“Fazemos o levantamento de sugestões de formação que às vezes são pertinentes e até conseguimos fazer alguma coisa e outras vezes isso não acontece”* (E.CJI-4). *“Ao nível de aquisição de material, vamos adquirir por sugestão das colaboradoras. Os horários, vamos fazendo ajustes por sugestões das trabalhadoras.”* (E.CJI-4).

Subcategoria - Avaliação da satisfação do colaborador

As práticas de gestão levadas a cabo pelas chefias, que revelam maior preocupação em relação aos seus colaboradores têm um impacto determinante, isto é, levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional, conduzindo à satisfação. Neste sentido, pretendemos indagar sobre a utilidade atribuída aos inquéritos de satisfação dos colaboradores realizados anualmente no CSCP.

Apesar de não ser considerado como o instrumento ideal, tal como afirma o diretor geral, anualmente são distribuídos, por todos os colaboradores, inquéritos com perguntas abertas e fechadas, com o intuito de avaliar como cada colaborador percebe a organização, de modo a aferir o grau de satisfação com a mesma: *“Nós não estamos a desenvolver isso como nós gostaríamos, ou seja, poderemos fazer esta avaliação mais próximo das pessoas em vez de dar um impresso”* (E.DG-1).

É de realçar a importância atribuída à utilidade da aplicação dos inquéritos de satisfação aos colaboradores e posteriores conclusões, na medida em que as sugestões e outros dados obtidos são utilizados na determinação da estratégia definida para a organização. Assim, quanto à utilidade do instrumento o diretor geral afirma:

“A primeira é ter a perceção de como é que as coisas estão a correr. A outra utilidade é pegarmos nas sugestões das pessoas e tentar implementá-las, porque às vezes quem está no terreno tem mais perceção das coisas e as pessoas também se sentem valorizadas quando se dá a voz” (E.DG-1).

Categoria - Sustentabilidade

Subcategoria - Valorização das práticas de gestão de pessoas

Considerando que as chefias, na organização em estudo, são as principais responsáveis pela gestão de pessoas na medida em que desenvolvem e implementam as diferentes práticas de gestão, neste ponto importa indagar quais as práticas de gestão de pessoas mais valorizadas na perspetiva da sustentabilidade organizacional.

Através da análise das respostas dos entrevistados é possível afirmar que há, da parte das chefias, uma forte valorização dos colaboradores, consideram as pessoas um

elemento essencial na organização e que devem ser ouvidas e valorizadas: *O importante é saber ouvir e apoiar as pessoas em todos os momentos da sua vida profissional* (E.CJI-4).

“A primeira prática termos sempre a porta aberta para atendermos as pessoas. Qualquer um dos nossos diretores técnicos escutam as pessoas é importante saber escutar e esta prática é fundamental. Segundo é tentar ir ao encontro daquilo que é a vontade das pessoas” (E.DG-1).

Embora o diretor geral tenha destacado a formação como uma prática fundamental e importante: *“A promoção das pessoas passa por lhes dar formação, lançar novos desafios, é fundamental não deixar as pessoas estagnar. É muito importante para todo o ser humano, estamos sempre em mudança”* (E.DG-1); as diretoras técnicas, conforme se pode constatar nas afirmações seguintes, não realçam, em especial, o contributo de qualquer uma das práticas de gestão de pessoas para a sustentabilidade organizacional, valorizando o conjunto de todas as práticas como um processo e um caminho de construção: *“Não me parece que haja uma prática que se possa sobrepor às outras. Acabam todas por ser um processo (...) por ser um entrelaçar de todas as práticas e não de uma em particular”* (E.ERPI-3); *“São todas, este é um caminho de construção que se vai fazendo”* (E.CJI-4).

Subcategoria - Da prática de gestão de pessoas ao sucesso da sustentabilidade

Tendo em consideração a revisão da literatura do presente estudo, na qual se depreende que gerir de forma profissional os recursos das organizações do Terceiro Setor é uma mais-valia para que as organizações entrem no caminho da auto-sustentabilidade, neste ponto importa compreender a perceção das chefias relativamente ao contributo da gestão de pessoas para a sustentabilidade da IPSS. Assim, quando confrontados com a afirmação *“A chave do sucesso das organizações nos dias de hoje centra-se na gestão do pessoal”* as respostas das diretoras técnicas foram unânimes quanto à sua concordância: a ênfase é colocada nas pessoas e não tanto na sua gestão. Consideram os colaboradores um capital primordial para a sustentabilidade da organização.

“O sucesso das organizações tem a ver com as pessoas que cá trabalham que são o capital primordial numa instituição como a nossa, sem as pessoas isto não anda para a frente. Eu até fazia quase como uma correção, não tirando a importância da gestão, porque na verdade numa equipa não pode remar um para cada lado, acima de tudo o sucesso centra-se é nas pessoas.” (E.ERPI-3).

“O primeiro olhar tem de ser para as pessoas e muito especialmente para aqueles que são os seus colaboradores, temos de humanizar as instituições e quando as pessoas sentem isso e que são peças muito importantes do processo isso pode ser um grande ganho para a sustentabilidade” (E.CJI-4).

Na perspetiva da diretora técnica do CAT, o sucesso da sustentabilidade das organizações vai para além dos colaboradores, considerando também os stakeholders: fornecedores e clientes:

“A chave do sucesso das organizações centra-se na pessoa e a pessoa tanto é a pessoa que é nosso utente, nosso colaborador, como nosso fornecedor. Se cada colaborador sentir que no seu trabalho, o seu foco são aquelas pessoas, seja uma criança, seja um idoso ou uma família, que ele próprio como colaborador desta casa também é tratado como pessoa essa é a chave do sucesso. Trabalhamos para pessoas com pessoas.” (E.CAT-2).

Já o diretor geral faz questão de distinguir a viabilidade financeira da sustentabilidade, todavia coloca também a ênfase da sustentabilidade nos colaboradores da organização.

“A sustentabilidade não é só chegar ao fim do mês e ter dinheiro para pagar os salários, isso é a viabilidade financeira, a sustentabilidade tem a ver com aquilo que é a nossa missão. A viabilidade financeira depende da qualidade e do trabalho que nós desenvolvemos. A qualidade está nas pessoas e não nas instalações, são as pessoas que são importantes. Se os clientes não estão satisfeitos a sustentabilidade fica em causa. Os recursos humanos é que são a mobília da casa, porque os clientes vão e vêm. Quem permanece são os colaboradores e são eles que fazem a instituição” (E.DG-1).

Subcategoria - Plano estratégico

A comunicação do plano estratégico da organização nomeadamente quanto aos assuntos referentes à gestão do pessoal visa construir uma base de confiança que permite o fortalecimento do relacionamento entre a organização e os colaboradores, uma vez que colaboradores bem informados e conscientes do processo em que participam, produzem mais e permanecem motivados. Neste âmbito interessa perceber, por um lado, se o plano estratégico do CSCP enquadra políticas ou práticas direcionadas para a gestão de pessoas, e, por outro lado, se o referido plano é do conhecimento dos colaboradores.

Embora as questões relativas ao plano estratégico tenham sido colocadas apenas ao diretor geral, a diretora técnica do CAT também referiu a existência do plano estratégico da organização. O CSCP define um plano estratégico para um período de três anos, no qual especifica um eixo orientador relativo às práticas de gestão de pessoas, nomeadamente: formação, avaliação de desempenho, avaliação da satisfação dos colaboradores e o acompanhamento aos trabalhadores, conforme confirmam os seguintes testemunhos: *“Há um eixo que tem a ver com a gestão de pessoal, a avaliação de desempenho, a avaliação da satisfação dos colaboradores e há um ponto previsto que não tenho conseguido, ou seja, fazer um acompanhamento aos colaboradores.”* (E.DG-1); *“Há um plano estratégico, do qual a formação faz parte.”* (E.CAT-2); *“O diretor geral propôs colocarmos em andamento uma coisa se se chama TAC, ou seja, como um exame perceber a pessoa no seu todo, e nós achamos muito interessante”* (E.ERPI-3).

Quanto à comunicação do plano estratégico, anualmente é realizada uma reunião geral de colaboradores onde é divulgada a estratégia da organização para o ano seguinte. Todavia, o baixo grau de escolaridade da maior parte dos colaboradores dificulta a compreensão e a importância do documento: *“Por razões de formação da maior parte das pessoas têm dificuldade em assimilar o que lá está. Quando falamos do plano estratégico é tudo muito bonito, mas é tudo muito confuso, tem muitas grelhas e objetivos, as pessoas têm dificuldade.”* (E.DG-1).

Subcategoria - Angariação de recursos

Entre os desafios que as OTS enfrentam destaca-se a capacidade que estas têm em captar recursos e a necessidade de o fazer a partir de uma diversidade de fontes, deixando de depender exclusivamente de financiamento público e participações familiares. Neste sentido, importa verificar em que medida a organização envolve os colaboradores quando realiza atividades para gerar recursos.

Na sua entrevista o diretor geral reconhece a dificuldade em fazer mais atividades para captar receitas, sobrecarregar os colaboradores e desgastar a comunidade, o que imperativamente resultará numa perda de eficácia na angariação de fundos da organização: *“Poderíamos fazer muito mais, mas também acho que não devemos perante a comunidade estar a explorar muito mais”* (E.DG-1)

“Nós não temos feito muito a angariação de fundos, também sinto dificuldade em puxar mais pelas pessoas porque os trabalhos são cansativos e estar a exigir às pessoas mais fins-de-semana, mais tempo, tenho sempre preocupação que as pessoas tenham o seu tempo de repouso para no dia seguinte estarem cá em condições para poder dar o seu melhor (E.DG-1);

Todavia, pontualmente são desenvolvidas algumas atividades de angariação de recursos: *“Os colaboradores vão participando nas atividades de angariação, às vezes temos campanhas de angariação de cada resposta social, (...) elas trazem os bolos e broas e são postos à venda.”* (E.DG-1).

Categoria - Legislação

As organizações do Terceiro Setor regem-se por legislação específica, com consequências nas suas obrigações e deveres. Neste ponto pretendemos conhecer de que modo a legislação limita ou beneficia a gestão de pessoas.

Quando questionados sobre os aspetos formais e legais da gestão de pessoas na organização são mencionados pelos sujeitos-objeto documentos como o CCT, a legislação laboral nacional, assim como os acordos de cooperação estabelecidos com o ISS.

Na questão em análise, as opiniões divergem quanto aos benefícios e às limitações, uma vez que a diretora técnica da C. e J.I. não reconhece benefícios nem limitações na legislação que condicionem de forma acentuada as práticas de gestão das pessoas: *“Não consigo encontrar muitas limitações porque tento que ela própria não seja limitativa. Sabemos que temos a lei que regula o desemprego, os horários, as férias, as faltas, mas não me parece que isso traga grandes limitações ou benefícios.”* (E.CJI-4).

Subcategoria – Benefícios da legislação

Na perceção das restantes chefias o benefício da legislação vai no sentido de homogeneizar as normas para todas as organizações do Terceiro Setor, assim como os direitos e deveres quer dos colaboradores, quer das organizações enquanto entidades patronais: *“A nossa convenção coletiva de trabalho é muito clara, sobretudo nesta questão da organização do pessoal, do tipo de trabalho, horários, férias, faltas, temos já tudo muito orientado e interiorizado relativamente àquilo que são os nosso direitos e deveres.”* (E.CAT-2).

“A legislação é sempre boa quando vista como uma linha que nos ajuda a conduzir. Permite que entre as instituições sejam seguidas as mesmas regras. (...) se não houver lei cada um faz como quer e as leis ajudam a criar balizas na nossa atividade é para nos salvaguardar” (E.DG-1).

Subcategoria – Limitações da legislação

Todavia, a partir da análise das respostas dos entrevistados verifica-se a referência a um maior número de limitações provocados pela legislação comparando com os benefícios. De seguida aludimos às diferentes limitações através das respostas dadas pelos inquiridos:

a) Colaboradores perto da idade de acesso à reforma com frequentes queixas de saúde: *“Nós temos pessoas com 63 -64 anos a cuidar de idosos quase da mesma idade no Lar. Deveria ser permitido dispensar aquela pessoa e ir para casa gozar a sua reforma e não o podemos fazer, a pessoa tem de ficar cá a trabalhar.”* (E.DG-1);

“Em determinada altura temos quase idosos a cuidar de idosos, esta é uma limitação imposta pela legislação atual ao nível do CCT e tem a ver com o facto das pessoas só se poderem reformar com determinada idade. São pessoas com 60 e muitos anos num trabalho que exige um esforço físico muito grande e que andam constantemente a arrastar e entram em períodos de baixa e isto acaba por ser um ciclo vicioso. As pessoas precisavam de descansar mais cedo porque estão exaustas.” (E.ERPI-3)

b) Desempenho medíocre dos colaboradores contratados sem termo

“A contratação é sempre a parte mais difícil: fazemos os contractos com as pessoas e depois queremos dispensar e já não podemos. Temos de ficar com pessoas que não conseguem dar o seu melhor na instituição” (E.DG-1).

c) Desfasamento dos valores entre os níveis, das diferentes categorias profissionais, na tabela salarial vigente

“Relativamente ao nosso contrato CCT, entre as várias categorias profissionais há um fosso na remuneração salarial que não ajuda em nada. Por exemplo: uma educadora começa a trabalhar e ganha no mínimo cerca de 800 euros, e de três em três anos sobe na carreira, ao fim de 10 anos a educadora está a ganhar três vezes mais do que a auxiliar e que até está cá há mais tempo.” (E.DG-1)

d) Dificuldade em transferir os colaboradores de uma resposta social da organização para outra

“Por exemplo no CAT, a verdade é que temos uma estrutura para receber 12 crianças e quando temos 9 a estrutura é a mesma, saiu uma criança na semana passada e neste momento temos 9 crianças e o trabalho com 9 ou com 12 não é a mesma coisa, eu poderia dispensar durante umas horas do dia algumas pessoas, a legislação não permite fazer a gestão desta maneira, transferir para outra resposta social, também não é fácil.” (E.DG-1);

e) Mecanismos de atuação numa eventual existência de maus tratos dos colaboradores a menores:

“Pode condicionar se acontecer alguma coisa menos boa, por exemplo se tivermos um funcionário a mal tratar uma criança, e não tenhamos ninguém que nos possa confirmar, como é que eu vou a um tribunal de trabalho dizer isso, então e as provas, os menores não podem testemunhar.” (E.CAT-2)

Categoria - Desafios

As IPSS's enfrentam e enfrentarão inúmeros desafios. Neste sentido pretendemos compreender, qual a perceção dos entrevistados quanto aos desafios no que concerne às práticas de gestão de pessoas e à sustentabilidade organizacional. Os desafios com os quais as IPSS's se confrontaram são analisados numa perspetiva temporal, isto é, aqueles que são antecipados como sendo os do futuro.

Subcategoria - Desafios Futuros das práticas de gestão de pessoas

Quanto aos desafios futuros relativamente às práticas de gestão de pessoas todos os entrevistados enumeraram desafios diferentes. As diretoras técnicas apontam os seguintes desafios:

a) *Desenvolvimento da avaliação de desempenho na organização:*

“Vai dar imenso trabalho, mas é importante sobretudo pela questão de cada trabalhador poder fazer a avaliação do seu trabalho, mas também poder ouvir das suas chefias de uma forma muito concreta o que é que pensam do seu trabalho” (E.CAT-2);

b) Implementação da «humanidade»³ na organização: *“É uma prática, que não é validada a nível científico. Centra-se na relação e no serviço que se presta às pessoas, e, também muito nos colaboradores, tudo facilita a forma de trabalhar”* (E.CAT-2);

³ Metodologia de cuidados que personaliza a relação entre os cuidadores e utente desenvolvida por Gineste e Mariscoti a partir dos anos 80.

c) Manter em funcionamento a ERPI com um elevado número de colaboradores com a idade perto da reforma

“Manter esta casa no funcionamento pleno e com tudo o que ambicionamos para a qualidade do nosso serviço com os recursos humanos que temos atualmente e que são na verdade o nosso capital mais importante, não podemos dispensar o pessoal mais velho, mas temos de dar resposta à população que nos chega cada vez mais dependente com características muito específicas” (E.ERPI-3).

d) Utilizar ferramentas eficazes de comunicação de modo a motivar os colaboradores: *“A facilidade com as novas tecnologias leva à não comunicação, a não relação vai comprometer o futuro. Nós temos de comunicar e saber comunicar, assim se motiva.” (E.CAT-2);*

e) Desenvolver novos projetos inovadores: *“O futuro tem de ser desinstalar, sair da margem de conforto, inovar e criar outros caminhos, porque só inovando nós conseguimos motivar conseguimos trazer os outros connosco neste registo nesta procura de um bem comum, nesta área social” (E.CAT-2).*

Já o diretor geral, valoriza os desafios que considera ser transversais no tempo, isto é, os desafios que a organização enfrenta hoje quanto à prática de gestão de pessoas que se vão perpetuar, referindo-se à motivação dos colaboradores através da formação e ao recrutamento do pessoal com o perfil adequado.

“A formação tem um extra, que muitas vezes não se vê, que é a motivação, as pessoas tem de perceber que a formação tem um objetivo de mudança de comportamentos, mudança de atitudes e isto tem muitas vezes a ver com as motivações.” Refere também: “Gosto mais do termo desenvolvimento pessoal e profissional, quando nós somos boas pessoas, desenvolvemos um bom trabalho, quando somos humanos na nossa vida, temos valores” (E.DG-1);

“O recrutamento onde nós temos tido muita dificuldade, porque não encontramos as pessoas com o perfil que nós gostaríamos totalmente. (...) as pessoas sabem para onde vêm trabalhar, isto não é uma fabrica, isto não é uma IPSS igual às outras, isto é uma IPSS com cariz cristão” (E.DG-1).

No que respeita aos desafios o diretor geral sintetiza: *“A formação e melhoria contínua é um desafio, o recrutamento é outro e depois é manter as pessoas motivadas.” (E.DG-1)*

Subcategoria - Sustentabilidade das IPSS's

No que se refere aos desafios futuros que as IPSS's terão de enfrentar, na perspetiva unânime dos entrevistados a dificuldade financeira constitui-se como o maior desafio, conforme se constata através das seguintes afirmações: *“São as dificuldades financeiras, essas são muitas, os utentes têm dificuldades em pagar as mensalidades, nós temos dificuldade em aumentar o valor das mensalidades e tudo encareceu.” (E.DG-1); “A*

sustentabilidade passa também pelo pagamento de mensalidades, se as pessoas não tiverem dinheiro nada funciona, se não tivermos um país a avançar e que aposte nas instituições, por muito bom que seja o serviço, não há sustentabilidade” (E.CAT-2); “É criar um equilíbrio entre o serviço que prestamos e o financeiro” (E.ERPI-3); “Passa por cada um perceber como resfriar alguns gastos. Temos de ter um olhar para aquilo que são as oportunidades, não ficar presos nas dificuldades financeira que vão surgindo” (E.CJI-4).

A diferenciação no serviço prestado pela CSCP relativamente ao serviço prestado por outras organizações foi outro desafio apontado tanto pelo diretor geral como a diretora técnica do CAT: *“Há pouca diferenciação no serviço, há concorrência que não é saudável nem equilibrada. Fala-se muito em cada IPSS especializar-se numa das áreas e criar condições para sermos os melhores.” (E.DG-1); “O ser diferenciador, basta ter qualquer coisa que nos distingue dos outros, para as pessoas poderem optar, não ser tudo a mesma coisa e começarmos a inovar” (E.CAT-2).*

O diretor geral acrescenta ainda o trabalho em parceria como um desafio futuro para a sustentabilidade das organizações:

“O grande desafio é trabalharmos em rede e em complementaridade trabalharmos para o mesmo, se cada um continuar a trabalhar sozinho não tem sentido, até porque trás custos acrescidos. A cultura de parceria partilhar serviços tem de ser pensada, este é um desafio futuro” (E.DG-1).

3.4. Conclusão da análise às entrevistas

Sumariamente, a análise de conteúdo feita às entrevistas realizadas às chefias intermédias da organização em estudo, relativamente às práticas de gestão de pessoas permite-nos as seguintes conclusões:

A organização não possui um departamento de gestão de recursos humanos, as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e implementadas pelo diretor geral em consonância com as diretoras técnicas, apoiados num departamento administrativo e financeiro.

O recrutamento e seleção são práticas planeadas e documentadas; o recurso ao recrutamento externo é uma opção para substituir os colaboradores em período de férias, através do recurso a candidaturas espontâneas; a entrevista de seleção é realizada pelas diretoras técnicas coadjuvadas pela psicóloga com base num guião pré-definido; a seleção, numa primeira fase, é feita pelas diretoras técnica e pela psicóloga, sendo depois submetida à consideração do diretor geral e posteriormente levada à consideração da direção; a dificuldade no recrutamento e seleção prende-se com a escolha e incorporação do perfil adequado para desenvolver as funções; o processo termina com a informação, sobre a

decisão final, a todos os candidatos que disponibilizaram o seu tempo para realizarem a entrevista.

Os procedimentos no acolhimento dos novos colaboradores estão formalmente documentados, embora existam estratégias mais informais na integração dos novos colaboradores; o manual de acolhimento e o manual de funções são duas ferramentas utilizadas no acolhimento; o acolhimento é realizado antes do colaborador assumir o seu posto de trabalho.

Todas as funções realizadas na organização estão definidas no manual de funções, transversal a toda a organização, de modo a que cada colaborador saiba exatamente quais são as funções que têm para desenvolver; o manual de funções é essencialmente utilizado no momento do acolhimento de novos colaboradores e em momentos de dúvida quanto às tarefas a desenvolver.

– A formação é uma prática da organização prevista no plano estratégico; é uma prática defendida e incentivada pelas chefias, porém não existe um plano de formação anual; além de formação interna verifica-se o recurso à formação externa; anualmente são efetuados questionários para levantamentos de necessidades de formação e esta é realizada em função das necessidades apuradas nos questionários; a prática da realização da formação não dá cumprimento ao estipulado na lei quer por motivos de falta de tempo e de pessoal quer por (des) motivação dos colaboradores.

– O processo de avaliação de desempenho, embora considerado como benéfico e previsto no plano estratégico, enquanto prática de gestão de pessoas, não está implementado; são reconhecidas dificuldades na implementação, desde da construção do instrumento de avaliação até à aceitação da prática por parte dos colaboradores.

– O sistema de gestão de recompensas é percecionado como inexistente; as chefias desenvolvem alternativas não financeiras de modo informal a motivar os colaboradores.

– A participação e o envolvimento dos colaboradores nas questões de serviço é uma prática habitual com influência na tomada de decisão e com consequências no funcionamento da organização; existe um sistema formal de sugestões pouco utilizado, devido à abertura e proximidade na hierarquia da organização; as propostas apresentadas são avaliadas pela direção e encaradas como uma oportunidade de melhoria contínua dos serviços.

– A avaliação da satisfação do colaborador é realizada anualmente através de um questionário, contudo considerado como um instrumento não ideal. As conclusões do questionário são úteis na definição da estratégia organizacional.

Quanto à percepção dos sujeitos objeto, no âmbito da sustentabilidade organizacional é possível concluir:

- A sustentabilidade passa pela forte valorização dos colaboradores, por ouvi-los e valoriza-los; embora o diretor geral tenha destacado a formação como uma prática fundamental, as diretoras técnicas enaltecem o conjunto de todas as práticas como um processo e um caminho de construção.

- Os colaboradores são considerados como o principal capital primordial para a sustentabilidade da organização, seguidos dos clientes e fornecedores.

- O plano estratégico, definido para um período de três anos é divulgado na reunião geral de colaboradores, particulariza um eixo orientador relativo às práticas de gestão de pessoas; o baixo grau de escolaridade da maior parte dos colaboradores dificulta a compreensão e reconhecimento da importância do documento.

- Existe dificuldade em realizar atividades para captar receitas, porque sobrecarregam os colaboradores e desgastam a comunidade, o que imperativamente resultará numa perda de eficácia na angariação de fundos, contudo, pontualmente são desenvolvidas algumas atividades de angariação de recursos.

No desenvolvimento das entrevistas, ainda, podemos constatar algumas concepções diferentes sobre a influência da legislação na gestão de pessoas, nomeadamente:

- Um sujeito-objeto não reconhece benefícios nem limitações na legislação que condicionem as práticas de gestão das pessoas. Os restantes sujeitos-objeto entendem o benefício da legislação no sentido de homogeneizar as normas para todas as organizações do Terceiro Setor, assim como os direitos e deveres quer dos colaboradores, quer das organizações enquanto entidades patronais.

- Verifica-se a referência a um maior número de limitações provocados pela legislação comparando com os benefícios, especificamente quanto - à idade de aposentação dos colaboradores que cuidam de idosos; à contratação, remuneração salarial face à categoria profissional, deslocação de pessoas de uma resposta social para a outra e a atuação em caso de maus tratos a menores.

Da análise dos desafios no que respeita às práticas de gestão de pessoas podemos deduzir:

- Como desafios futuros: a implementação da avaliação de desempenho, implementação da filosofia humanidade, a problemática das carreiras longas para os colaboradores que cuidam de idosos, melhorar a comunicação e a inovação.

- Como desafios transversais no presente e no futuro: planos de formação periódicos e adequados e o recrutamento de pessoas com perfil desejado e adequado.

– Quanto aos desafios futuros que as IPSS's terão de enfrentar, no que toca à sustentabilidade organizacional concluímos que a dificuldade financeira constitui-se como o maior desafio, seguido pela diferenciação do serviço prestado e pelo trabalho em parceria.

Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados – Investigação quantitativa

Ao longo deste capítulo, relativo à investigação quantitativa, descrevemos a população e os procedimentos desenvolvidos na aplicação dos inquéritos e finalizamos com a apresentação, análise e síntese dos resultados.

4.1. Trabalho de campo – Questionário aos colaboradores

Através do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores procurámos responder ao seguinte objetivo específico: analisar o entendimento dos colaboradores relativamente às práticas desenvolvidas na organização para gestão de pessoas.

De modo a facilitar a análise estatística e por se pretender formular um questionário numa perspetiva facilitadora do preenchimento na ótica do inquirido, optamos por perguntas fechadas. Para a sua elaboração foram consideradas também as categorias e subcategorias definidas no guião das entrevistas realizadas às chefias intermédias. As respostas pretendidas foram obtidas através de uma escala de Likert, ou seja, uma série de cinco opções, das quais os inquiridos selecionaram uma entre: concordo totalmente, concordo, sem opinião, discordo ou discordo totalmente. A cotação das respostas varia entre 1 e 5.

A construção do questionário considerou, por um lado, a preocupação de ser facilmente perceptível pelos inquiridos, tendo em atenção, principalmente, a média do seu nível baixo de habilitações literárias e, por outro lado, sabendo que, segundo Hill & Hill, (2009), a predisposição de colaboração dos respondentes é muitas vezes condicionada pelo tamanho do mesmo, procurámos reduzir a um número de questões que permitisse recolher a informação necessária em consonância com os objetivos da investigação, e evitou-se ser demasiado exaustivo, de maneira a evitar dissuadir o respondente. Procurámos também que o tempo de resposta não excedesse entre dez a quinze minutos.

O questionário é precedido por uma nota introdutória, onde consta, de forma breve, tal como é indicado por Hill & Hill (2009): o pedido de colaboração no preenchimento, a justificação da aplicação do instrumento, a instituição onde decorre a investigação e a declaração de confidencialidade e de anonimato. Para facilitar a compreensão do questionário, os assuntos com alguma proximidade temática estão agrupados na mesma seção.

A aplicação do questionário foi antecedida de um pré-teste - segundo Fortin (2009: 253) “(...) *é de todo indispensável e permite corrigir ou modificar o questionário*”. O pré-

teste foi realizado pela investigadora no dia 7 de abril de 2017, junto de cinco colaboradores do CSCP para apurar as dificuldades de interpretação das perguntas, a clareza da linguagem, a adequação da escala, assim como o aspeto gráfico. Através da análise da informação sobre a forma como os inquiridos responderam aos questionário e da opinião dos próprios inquiridos, verificámos a necessidade de alguns ajustes e reformulações, nomeadamente: a reconstrução de algumas perguntas e a sua numeração, assim como o aspeto gráfico. *“O pré-teste permite certezas onde antes só se dispunha de estimativas e dá, portanto, luz verde para a realização da pesquisa propriamente dita.”* (Moreira, 1994: 179).

Testado o inquérito por questionário e efetuados os reajustes necessários, passou-se à recolha de dados. O questionário foi aplicado através de administração direta, ou seja, os próprios colaboradores registaram as suas respostas, em suporte papel, no período compreendido entre 2 e 19 de maio de 2017, nas instalações da organização, distribuídos ao universo com a colaboração do diretor geral, assim como das diretoras técnicas de cada resposta social, a quem eram devolvidos posteriormente. Este procedimento justifica-se pela impossibilidade de conciliar a disponibilidade da investigadora com os horários de trabalho dos colaboradores, na maioria dos casos realizados por turnos.

De acordo com Moreira (1994) os inquéritos auto-administrados apresentam vantagens e desvantagens. Por um lado, são uma maneira de recolher informação de um grande grupo de inquiridos, a custos relativamente baixos, e estes podem responder na altura que lhes é mais oportuna, por outro lado, esbarram nas respostas frequentemente incompletas, ilegíveis ou incompreensíveis, assim como a baixa percentagem de respostas.

Depois da aplicação dos questionários e posterior recolha, realizamos o tratamento de dados, recorrendo ao programa informático - folha de *Excel* da *Microsoft*, sendo que no caso das percentagens (%), nos quadros e gráficos que a seguir apresentamos, os valores foram arredondados, por defeito ou por excesso, sempre que a parte decimal se situava a baixo ou acima de 0,5 respetivamente.

Caraterizámos a população e procedemos à apresentação dos resultados recolhidos a partir do referido questionário. De maneira a facilitar a análise e apresentação visual, recorreremos à utilização de tabelas e gráficos. Para finalizar evidenciamos as conclusões da análise aos questionários. A designação de cada gráfico, resulta do respetivo quadro e respeita à categoria, sendo seguido de subcategorias de acordo com o apêndice IV.

4.2. Caracterização da população

A população alvo deste questionário são todos os colaboradores que exercem funções no CSCP, com vínculo contratual, um total de 89 (em maio de 2017), à exceção dos cinco colaboradores que participaram no pré-teste e as chefias intermédias alvos de entrevista. Por motivo de baixa médica de colaboradores e dado a aplicação do questionário coincidir com alguns períodos de férias, foi possível distribuir 80 questionários tendo sido registado um total de 61 questionários válidos, o que significa que houve um retorno de 76% dos questionários.

Nos seguintes sete quadros apresentamos os valores relativamente aos critérios utilizados para caracterização da população inquirida.

Quadro 2 - Sexo

		Nº	%
Sexo	Feminino	55	90
	Masculino	6	10

Fonte: elaboração própria

Analisando o quadro 2, podemos verificar que a maior parte (90%) dos colaboradores do CSCP são mulheres.

Quadro 3 - Idade

		Nº	%
Idade	Menos de 30 anos	6	10
	Entre 30 – 44 anos	22	36
	Entre 45 – 54 anos	15	24
	Entre 55-64 anos	17	28
	65 ou mais anos	1	2

Fonte: elaboração própria

Em relação à idade dos inquiridos 36% tem entre 30 e os 44 anos, 28% tem entre 55 e 64 anos e 24% dos participantes têm idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos. Os restantes colaboradores, 10%, têm menos de 30 anos e 2% tem mais de 65 anos.

Quadro 4 - Habilitações

		Nº	%
Habilitações	1º Ciclo do ensino básico (4º ano)	15	25
	2º Ciclo do ensino básico (6º ano)	4	7
	3º Ciclo do ensino básico (9º ano)	16	26
	Ensino secundário (12º ano)	16	26
	Bacharelato	2	3
	Licenciatura	7	11
	Mestrado	1	2

Fonte: elaboração própria

No que concerne às habilitações literárias, verifica-se que 26% dos colaboradores frequentaram a escola até ao 3º ciclo do ensino básico (9º ano) assim como o ensino secundário (12º ano), 25% concluíram o 1º ciclo (4º ano), 7% concluíram o 2º ciclo (6º ano) e 11% dos inquiridos possuem uma licenciatura, 3% um bacharelato e 2% um mestrado.

Quadro 5 – Estado civil

		Nº	%
Estado civil	Solteiro(a)	13	21
	Casado (a)	37	61
	Viúvo (a)	5	8
	Divorciado (a)	4	7
	União de facto	2	3

Fonte: elaboração própria

Quanto ao estado civil, mais de metade, 61% são casados, 21% são solteiros, 8% são viúvos, 7% são divorciados e 3% vivem em união de facto.

Quadro 6 – Tipo de contrato

		Nº	%
Tipo de contrato	Tempo inteiro		
	- Contrato sem termo (efetivo)	40	66
	- Contrato a termo	16	25
	Tempo parcial		
	- Contrato sem termo (efetivo)	1	2
	- Contrato a termo	1	2
	Não responde	3	5

Fonte: elaboração própria

No que respeita ao tipo de vínculo à organização, constata-se que a maioria dos respondentes trabalham a tempo inteiro - mais de metade, 66% são efetivos e 25% são

contratados a termo. A tempo parcial trabalha, com contrato sem termo 2% dos respondentes e com contrato a termo outros 2%, 5% não responderam.

Quadro 7 - Antiguidade

		Nº	%
Antiguidade	Menos de 1 ano	7	11
	Entre 1 e 5 anos	15	25
	Entre 6 e 10 anos	8	13
	Mais de 10 anos	17	28
	Mais de 20 anos	14	23

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao tempo de vinculação ao CSCP – com menos de 1 ano na organização trabalham 11% dos respondentes, no intervalo de 1 a 5 anos existe 25%, entre 6 e 10 anos 13%, com vinculação à organização no intervalo entre 10 e 20 anos encontram-se 28% e com mais de vinte anos 23%. É de salientar que mais de metade dos participantes no estudo estão na organização há mais de 10 anos (28% e 23%) 51%.

Quadro 8 – categoria profissional

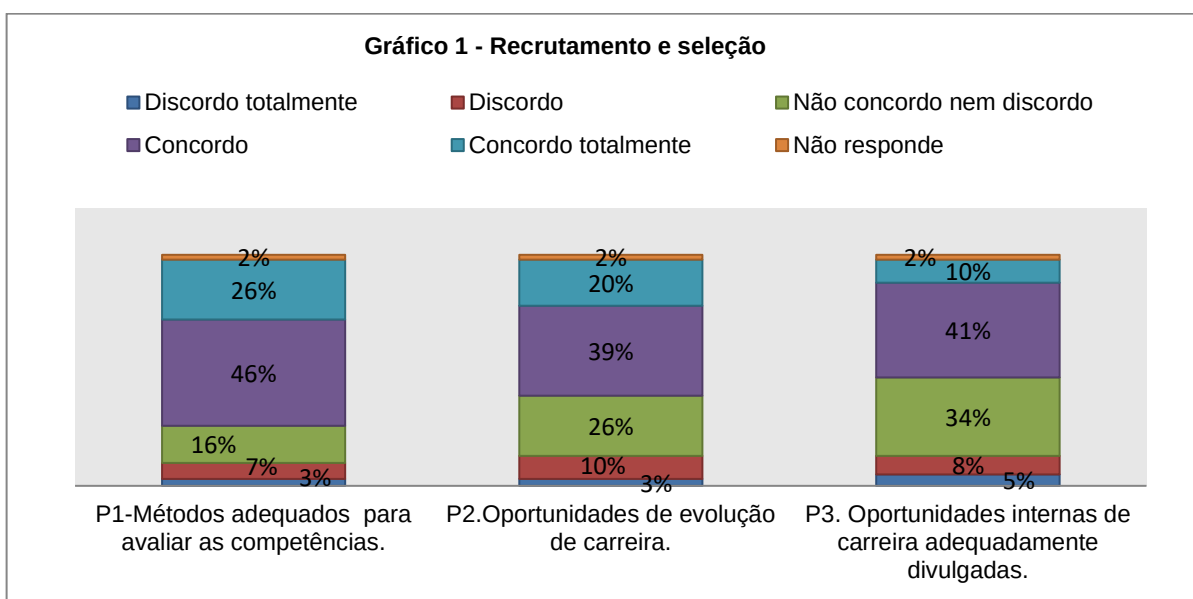
		Nº	%
Categoria profissional	Ajudante de ação direta	19	30
	Auxiliar de serviços gerais	13	22
	Ajudante de ação educativa	10	15
	Escriturária principal	3	4
	Educadora de infância	2	3
	Cozinheira	1	2
	Ajudante de cozinha	1	2
	Técnico de educação social	1	2
	Encarregado de setor	1	2
	Fisioterapeuta	1	2
	Ecónomo	1	2
	Enfermeiro	1	2
	Técnico superior	1	2
	Desenhador projectista	1	2
	Chefe de divisão	1	2
	Motorista	1	2
	Guarda-livros	1	2
	Técnico oficial de contas	1	2
	Psicólogo	1	2

Fonte: elaboração própria

Da análise às 19 categorias profissionais dos colaboradores do CSCP podemos destacar que as categorias que apresentam um maior número de colaboradores são as que exercem funções diretas com os clientes nomeadamente ajudante de ação direta (30%), auxiliar de serviços gerais (20%) ajudante de ação educativa (15%). Os outros colaboradores dividem-se pelas seguintes categorias: escriturária principal (4%), educadora de infância (3%), cozinheira (2%), ajudante de cozinha (2%), técnico de educação social (2%), encarregado de setor (2%), fisioterapeuta (2%), ecónomo (2%), enfermeiro (2%), técnico superior (2%), desenhador projectista (2%), chefe de divisão (2%), motorista (2%), guarda-livros (2%), técnico oficial de contas (2%) e psicólogo (2%).

4.3. Análise dos inquéritos aos colaboradores

No seguinte gráfico 1 apresentamos os resultados relativos às três primeiras perguntas do questionário, relativas à perceção dos colaboradores no que respeita à adequação dos métodos usados no recrutamento e seleção dos colaboradores e nas oportunidades e evolução de carreira.



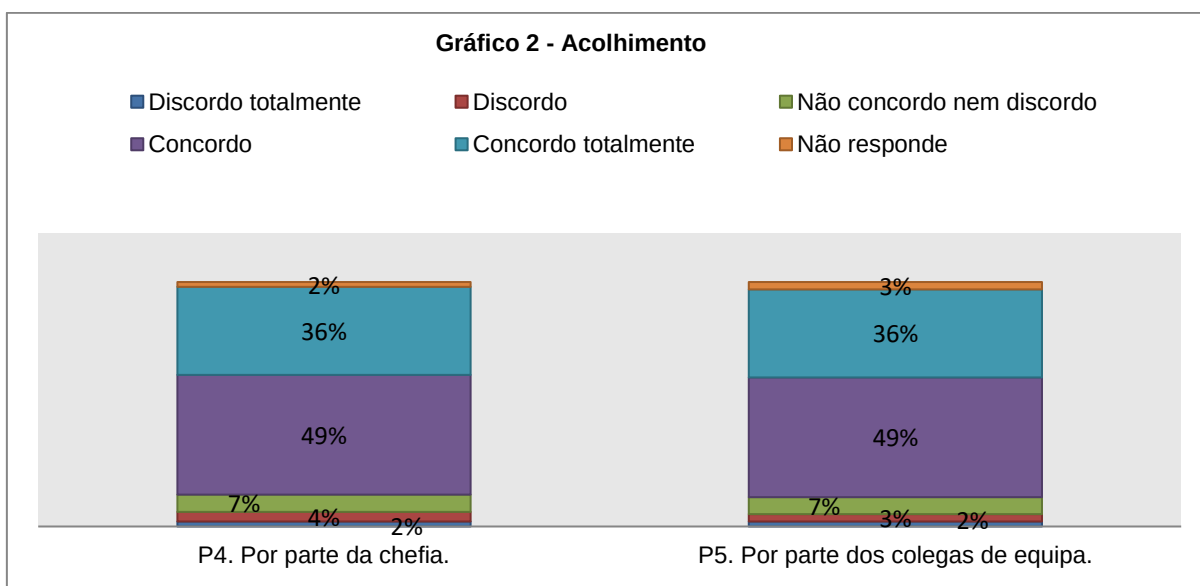
Fonte: elaboração própria

Relativamente à utilização dos métodos adequados para avaliar as competências no momento do recrutamento e seleção, P1, 46% diz concordar e 26% concordam totalmente. Somente 10% discordam ou discordam totalmente, 7% e 3% respetivamente, 16% dos inquiridos não tem opinião.

No que concerne à existência de oportunidades de evolução de carreira na organização, P2, 39% concordam e 20% concordam totalmente. Apenas 13% dos respondentes discordam ou discordam totalmente, 10% e 3% respetivamente. Mais de um quarto, 26%, dos colaboradores não tem opinião.

No que respeita à divulgação adequada das oportunidades internas de carreira, P3, mais de metade dos colaboradores concordam ou concordam totalmente, 41% e 10% respetivamente, 13% dos inquiridos não considera existir uma divulgação adequada das oportunidades de carreira. Cerca de um terço, 34%, dos colaboradores não tem opinião. Regista-se que 2% dos inquiridos não responderam a estas questões.

A perceção dos colaboradores em relação ao acolhimento e acompanhamento inicial na organização quer pelas chefias quer pelos colegas de equipa está registada no gráfico 2.

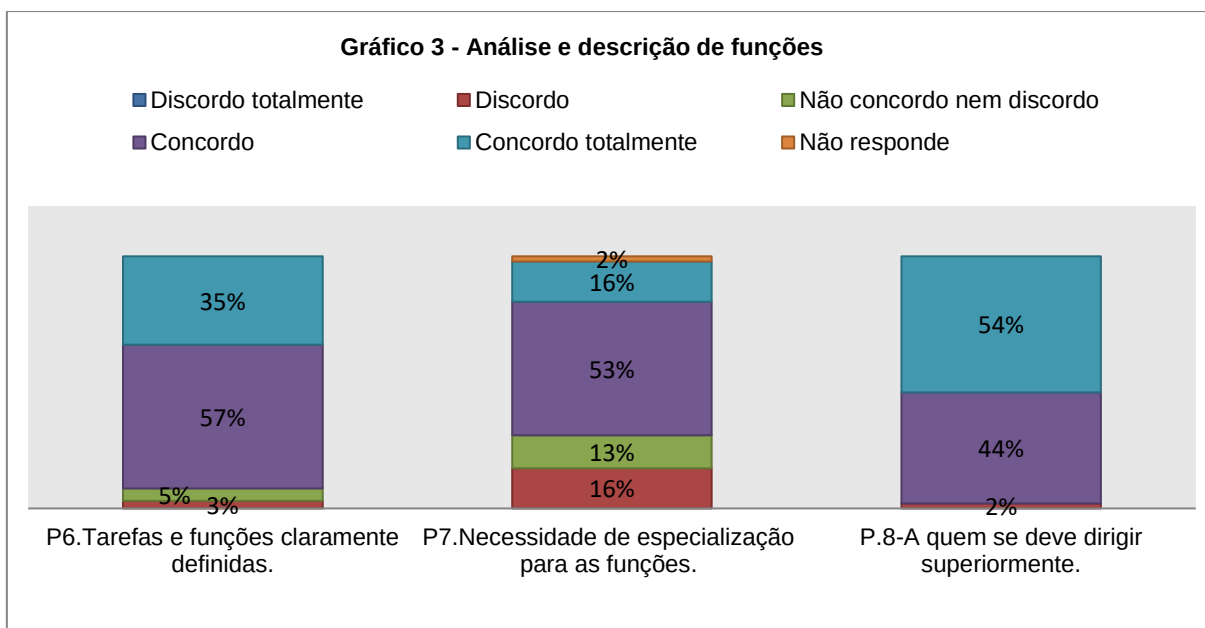


Fonte: elaboração própria

Da análise às duas respostas, P4 e P5 sobre o apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia e por parte dos colegas de equipa são muito semelhantes, ou seja, quando iniciaram a atividade, a generalidade dos colaboradores (85%) sentiu-se acompanhada no momento do acolhimento, 7% não concordam nem discorda e 6% dos colaboradores discordam ou discordam totalmente, 4% e 2% respetivamente.

Nestas questões 2% e 3% não responderam.

O gráfico 3 apresenta a percepção dos colaboradores em relação à análise e descrição de funções.



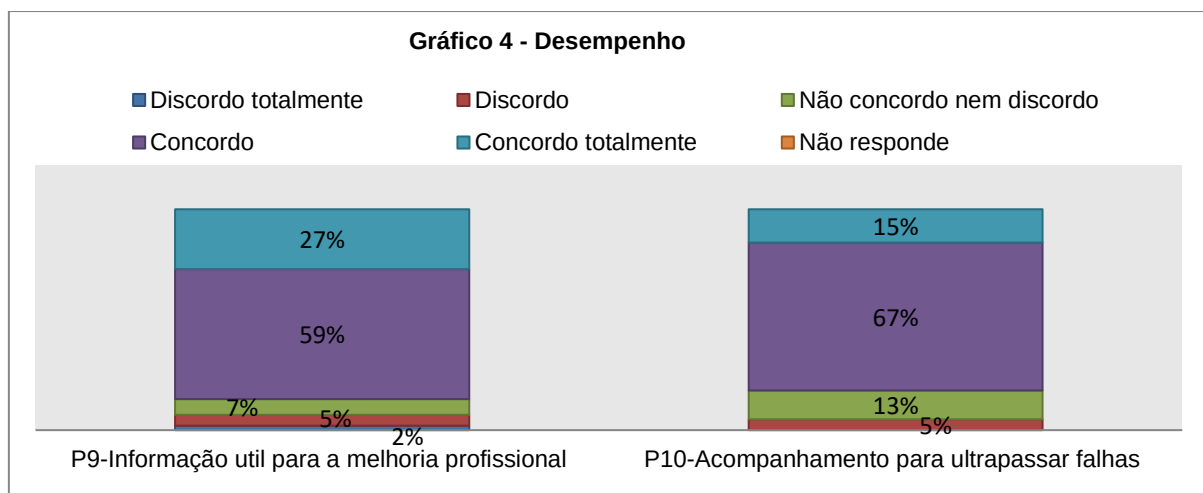
Fonte: elaboração própria

Na questão as tarefas e funções estão claramente definidas, P6, mais de metade dos colaboradores 57% concordaram e 35% concordam totalmente, 5% não tem opinião e apenas 3% não concordam.

Analisando P7, necessidade de especialização para as funções, 69% dos inquiridos diz sentir necessidade de especialização, 16% dos colaboradores não sente essa necessidade, 13% não apresentam opinião. Os restantes 2% não responderam.

Relativamente à P8, a grande maioria dos respondentes, 44% e 54%, sabem, em todas as situações, a quem se devem dirigir superiormente e 2% não sabem a quem se dirigir superiormente.

A perceção dos colaboradores em aspetos como a informação e acompanhamento no seu desempenho está traduzida no gráfico 4.

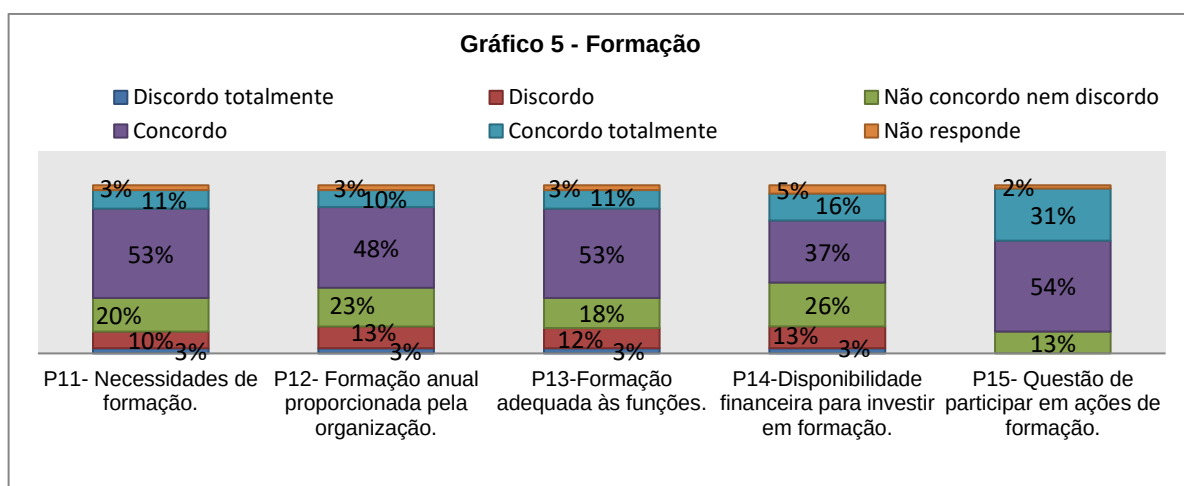


Fonte: elaboração própria

Relativamente à informação recebida sobre o seu desempenho, P9, 86% dos respondentes assume ser útil para a melhoria da sua atitude profissional, as respostas mostram também que 5% discordam e 2% discordam totalmente. Os restantes colaboradores, 7%, não emitiram opinião.

Quanto a P10, existência de acompanhamento para ultrapassar falhas no desempenho, 67% dos colaboradores concordam e 15% concordam totalmente, 5% discordam e os outros inquiridos, 13%, não manifestam a opinião.

O gráfico 5 mostra os resultados da perceção dos colaboradores quanto à formação.



Fonte: elaboração própria

Relativamente à realização do levantamento das necessidades de formação, P11, os resultados estão distribuídos da seguinte forma: 53% concordam, 11% concordam totalmente, 10% discordam, 3% discordam totalmente, 20% é indiferente, não concordam nem discordam e 3% não responderam.

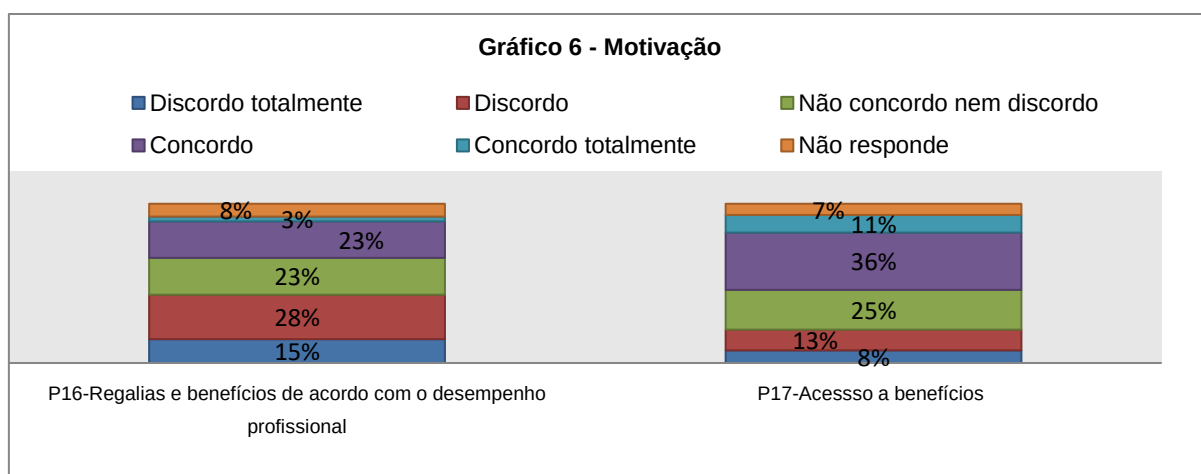
Na P12, que aborda a existência de formação anual proporcionada pela organização, verifica-se que 48% concordam, 10% concordam totalmente, já 16%, 13% e 3%, discordam ou discordam totalmente, perto de um quarto dos inquiridos, 23%, não manifesta a sua perceção. Também nesta questão 3% dos inquiridos não respondem.

Observando os resultados obtidos na P13, confirma-se que mais de metade dos colaboradores (53% e 11%) concordam ou concordam totalmente com a adequação da formação face às competências para o desempenho das suas funções, 12% discordam e 3% discordam totalmente, 18% não concordam nem discordam e 3% não responderam.

Quanto à P14, disponibilidade financeira para investir em formação, mais de metade dos inquiridos, 37% e 16%, concordam ou concordam totalmente respetivamente, enquanto 13% e 3% discordam ou discordam totalmente, mais de um quarto dos sujeitos objetos, 26%, é indiferente e 5% não responderam.

Na última questão do grupo em análise, P15, quanto aos colaboradores fazerem questão de participar em ações de formação, não existem respostas negativas pois 54% e 31% responderam que concordam ou concordam totalmente, 13% não dão opinião e 2% não responderam.

Analisando o gráfico 6 podemos verificar a perceção dos colaboradores relativamente à motivação e gestão de recompensas.

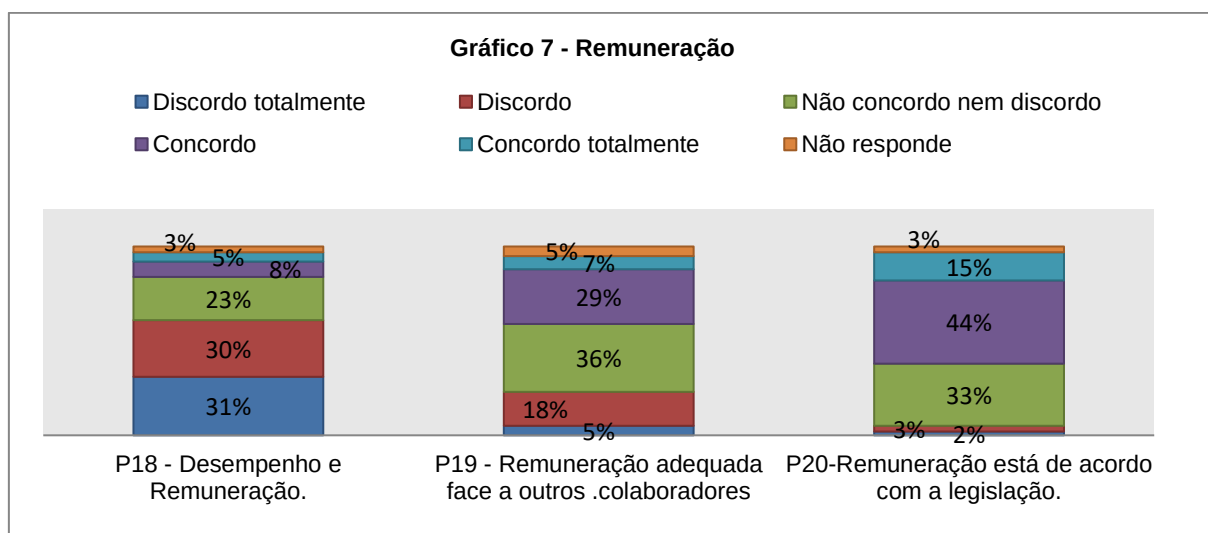


Fonte: elaboração própria

No gráfico 6 verificamos algum equilíbrio na distribuição das respostas às duas questões. Verificamos também que estas perguntas, P16 e P17, apresentam a percentagem mais elevada de inquiridos que não respondem. Na P16, constata-se que 28% e 15% dos inquiridos discordam ou discordam totalmente e que quanto à existência de regalias e benefícios extras de acordo com o seu desempenho profissional, 23% e 3%, concordam ou concordam totalmente, os indiferentes são 23% e 8% pois não emitiram opinião.

Na P17, sobre o acesso a benefícios na organização, 47%, ou seja, 36% e 11%, respetivamente concordam ou concordam totalmente, 21%, quer dizer, 13% e 8%, discordam ou discordam totalmente, um quarto dos inquiridos, 25%, não transmite a opinião e 7% não responderam.

A perceção dos colaboradores no que concerne à remuneração está refletida no gráfico 7, sendo avaliada em três questões.



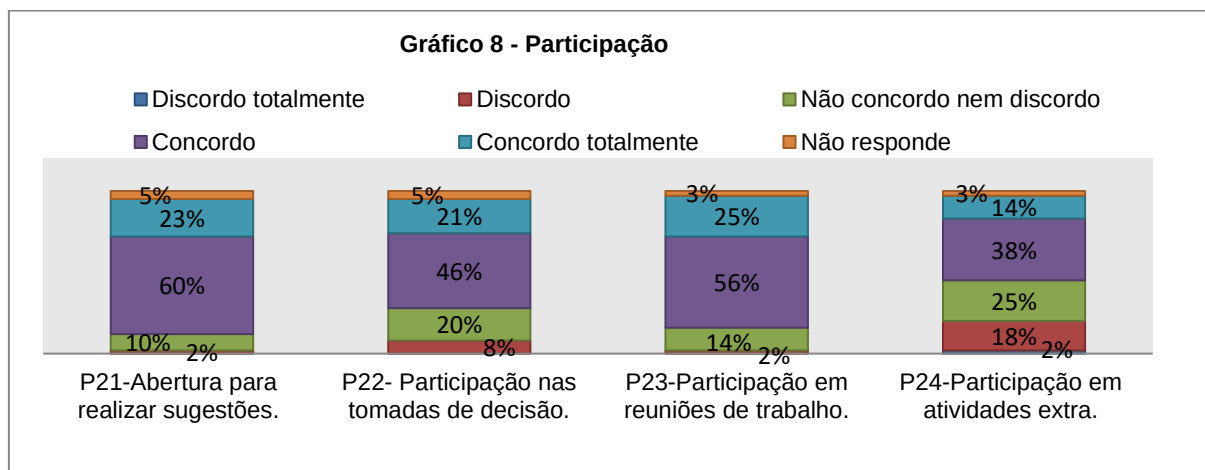
Fonte: elaboração própria

Na primeira questão do grupo, P18, relativamente a quem tem melhor desempenho tem melhor remuneração, a maioria, 61%, discorda ou discorda totalmente, existindo uma percentagem reduzida, 13%, dos colaboradores que concordam, 23% não concordam nem discordam e 3% não responderam.

Acerca da remuneração adequada face à remuneração dos outros colaboradores, P19, a percentagem mais significativa de inquiridos, 36%, não concorda nem discorda, 29% e 7% concordam ou concordam totalmente, enquanto 18% e 5% discordam ou discordam totalmente e 5% não responderam.

Sobre a remuneração estar de acordo com a legislação, P20, também existe uma percentagem significativa de inquiridos que não têm opinião 33%, contudo 59% concordam, apenas 5% discordam e 3% não respondem.

As quatro questões discriminadas no gráfico 8 traduzem a perceção dos colaboradores em relação à sua participação na organização.



Fonte: elaboração própria

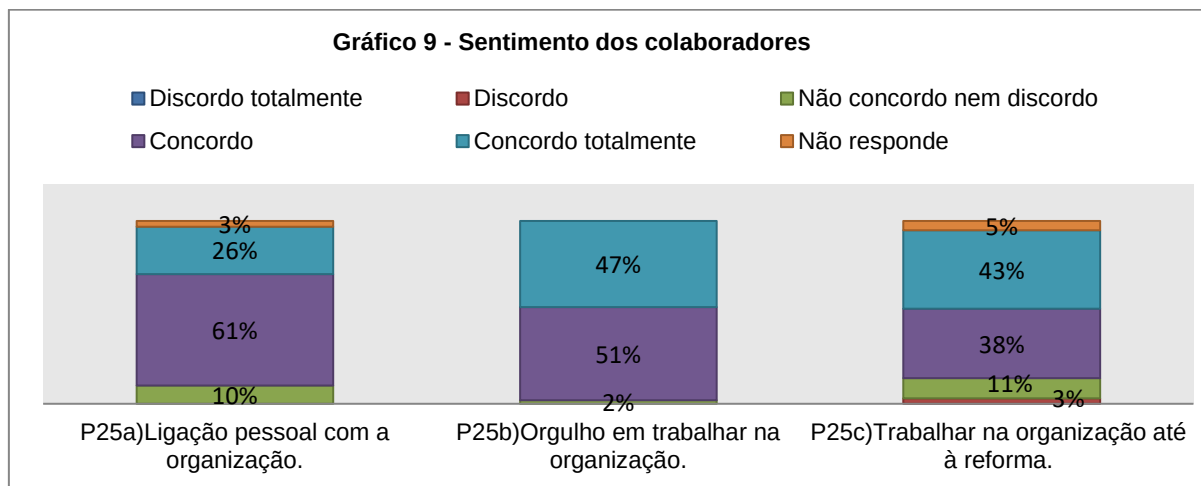
Nas primeiras três questões do grupo não se regista a opção discordo totalmente. Na P21, só 2% dizem discordar com a existência de abertura para apresentar sugestões que visem a melhoria do serviço, o que contrasta com os 83% que afirmam existir a referida abertura.

Quanto à questão P22, que aborda a participação nas tomadas de decisão, 46% e 21% concordam ou concordam totalmente, apenas 8% discordam, 20% é indiferente e tal como na pergunta anterior 5% não responderam.

Na mesma linha segue a participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento do serviço, P23, onde 81% concordam ou concordam totalmente e unicamente 2% discordam, 14% dos colaboradores são indiferentes e 3% não responderam.

Sobre a P24, participação em atividades extra da organização, mais de metade, 52%, concordam e 20% discordam. Um quarto dos inquiridos, 25%, abstêm-se e também aqui 3% não respondem.

As questões apresentadas no gráfico 9 pretendem avaliar o sentimento dos colaboradores em relação ao CSCP.



Fonte: elaboração própria

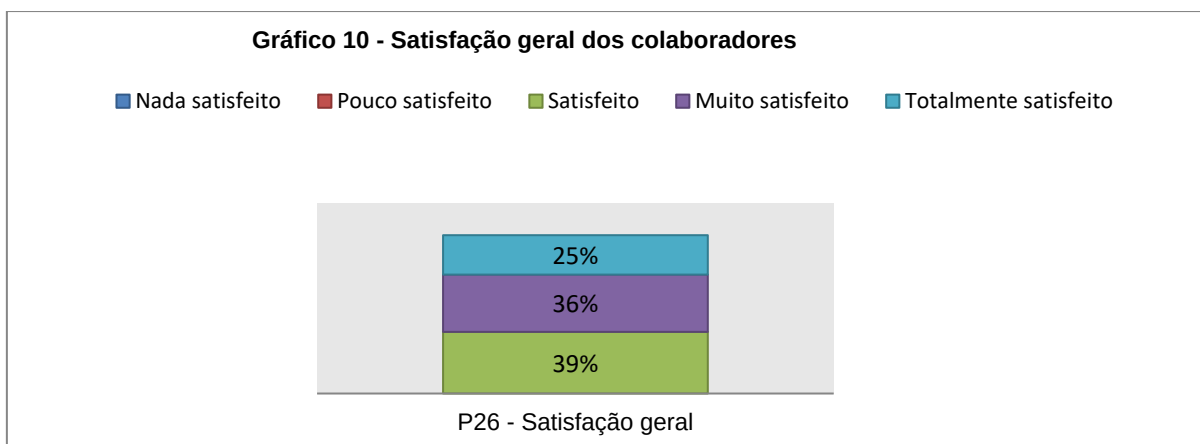
Observamos que nas duas primeiras questões não existem respostas nas opções discordo ou discordo totalmente.

Analisando a questão P25a) constata-se que 87%, isto é, a maior parte dos colaboradores se sentem pessoalmente ligados ao CSCP, 10% são indiferentes e 3% não respondem.

Na P25b) à exceção de 2% dos respondentes que não concordam nem discordam, todos os outros, 98%, sentem orgulho em trabalhar nesta organização. Regista-se o facto de todos os inquiridos terem emitido opinião.

Quanto à possibilidade de poder trabalhar na organização até à idade da reforma, P25c), verifica-se que a maioria, 38% e 43% respetivamente, concordam ou concordam totalmente, 11% são indiferentes, apenas 3% responde negativamente e 5% não responderam.

Através do gráfico 10 analisamos o grau de satisfação geral dos colaboradores com o CSCP.



Fonte: elaboração própria

Quando à satisfação geral dos colaboradores, P26, observamos que não existem respostas nas opções de insatisfeito, o que significa que a globalidade dos colaboradores está satisfeita (39%), muito satisfeita (36%) ou totalmente satisfeita (25%). Curiosamente também nesta questão, todos os inquiridos responderam a todas as questões.

4.4. Conclusão da análise dos questionários aos colaboradores

Quanto à perceção dos colaboradores em relação à adequação dos métodos usados no seu recrutamento e seleção, e nas oportunidades e evolução de carreira, a larga maioria concorda com a utilização dos métodos para avaliar as competências no momento do recrutamento e seleção e mais de metade considera existir oportunidade de evolução de carreira, reconhecem também a existência de uma divulgação adequada das oportunidades internas de carreira.

No momento do acolhimento, a generalidade dos colaboradores sentiu-se acompanhada tanto pelas chefias como pelos colegas de equipa.

Para a globalidade dos inquiridos as tarefas e funções estão claramente definidas. Mais de metade sente necessidade de especialização para as funções desenvolvidas. A grande maioria sabe, em todas as situações, a quem se deve dirigir superiormente.

A informação que os colaboradores recebem sobre o seu desempenho é útil para a melhoria da sua atitude profissional, grande parte dos respondentes sentem-se acompanhados para ultrapassar falhas no desempenho.

Quanto à formação a maioria dos colaboradores confirma que o CSCP efetua o levantamento das necessidades de formação; que existe formação anual proporcionada

pela organização, que a formação é adequada às funções desempenhadas, que não têm disponibilidade financeira para investir em formação e fazem questão de participar na formação disponibilizada pela organização.

Relativamente à motivação, apesar de se verificar um equilíbrio nas opções de resposta e de muitos inquiridos não terem respondido, são mais os colaboradores que afirmam que não existem regalias e benefícios associadas ao desempenho.

Também a generalidade dos colaboradores reconhecem que melhor desempenho não corresponde a melhor remuneração. Já no que concerne à remuneração adequada face à remuneração dos outros colaboradores e sobre a remuneração estar de acordo com a legislação, a parte mais significativa dos colaboradores concordam.

De grosso modo os colaboradores consideram ter abertura para realizar sugestões que visem a melhoria do serviço, participam em reuniões de serviço, nas tomadas de decisão, e nas atividades extra da organização.

Constata-se que no geral, os colaboradores sentem-se pessoalmente ligados ao CSCP, têm orgulho da organização e gostavam de poder trabalhar nela até à idade da reforma.

A satisfação geral dos colaboradores é predominante não existindo respostas negativas.

4.5. Trabalho de campo - questionário aos clientes

De maneira a conhecer o grau de satisfação dos familiares dos utentes/clientes quanto ao desempenho dos colaboradores, foi realizado um inquérito por questionário. O aludido questionário teve em consideração o questionário do Programa de Cooperação, que visa promover a qualidade das respostas sociais de âmbito público, privado e solidário. O ISS, no âmbito da sua missão, desenvolveu um conjunto de ferramentas de apoio, com vista a promover a qualidade das respostas sociais, entre elas, os questionários de avaliação de satisfação dirigidos aos clientes por resposta social. O questionário aplicado aos clientes do CSCP contempla, apenas, as variáveis estudadas no âmbito do presente estudo, ou seja as relativas à satisfação com o quadro de pessoal.

Assim o questionário de avaliação do grau de satisfação dos clientes quanto ao quadro do pessoal é composto por treze itens, dos quais oito das respostas são dadas através de uma escala de *Likert* que varia entre “nada satisfeito” (1) e “totalmente satisfeito” (5), quatro através da escala nominal com as repostas sim e não e uma através de resposta múltipla.

Não havendo a possibilidade de recolher e analisar os dados de toda a população em estudo, composta por um universo de 248 clientes, consideramos uma parte da

população, ou seja, uma amostra. Corroborando Moreira (1994: 75) “*constrói-se uma amostra tendo em vista saber algo sobre um grupo de maior dimensão de que aquela faz parte (...) que não pode ser investigado na sua totalidade, por falta de tempo e de recursos.*”

A técnica de amostragem escolhida foi a amostragem aleatória simples. A escolha do método justifica-se pela existência de listas da população. A amostra tem um tamanho igual a 15% da população que integra as referidas lista, composta da seguinte forma: 10 clientes da ERPI, 14 clientes do J.I. e 11 clientes da C. Não incluímos os clientes do CAT porque não existe contacto, ou existe um contacto reduzido, entre os pais e as crianças acolhidas. As lista existentes, dos três tipos de clientes referidos, foram numeradas para permitir a seleção aleatória dos clientes por sorteio. De seguida, reunimos com as diretoras técnicas para explicar a metodologia de aplicação dos questionários que foram entregues, aos cliente selecionados aleatoriamente, com a colaboração das referidas técnicas da organização.

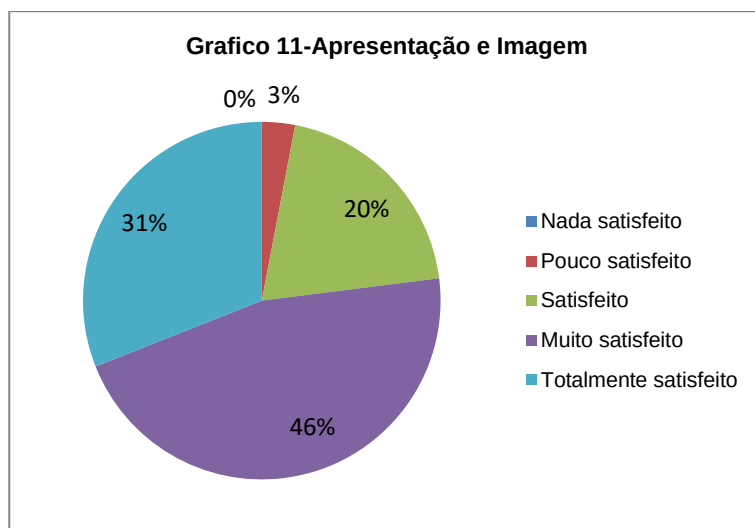
Os questionários, em formato papel, de administração direta, iniciam com uma nota introdutória com o pedido de colaboração no preenchimento, a justificação da aplicação do instrumento, a organização onde decorre a investigação e a declaração de confidencialidade e de anonimato.

À semelhança dos questionários aplicados aos colaboradores, depois da aplicação dos questionários aos clientes e posterior recolha, realizamos o tratamento de dados, recorrendo ao programa informático - folha de *Excel* da *Microsoft* com a intenção de estruturar e apresentar os resultados obtidos através de gráficos com a respetiva descrição da análise dos dados em consonância com o respetivo quadro (apêndice VI).

4.6. Análise dos questionários aos clientes

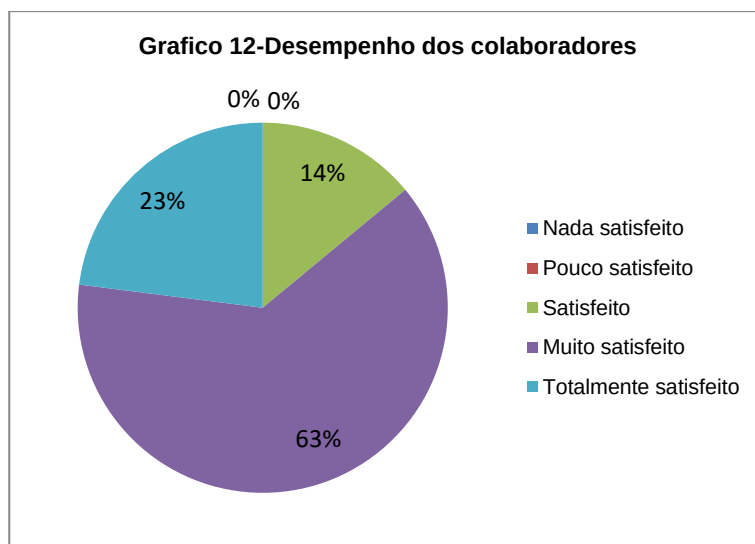
Para analisar o grau de satisfação dos clientes quanto ao quadro de pessoal, considerámos que a melhor forma para obter os dados é perguntar ao próprio cliente se ele está satisfeito. Neste caso, o envolvimento e a participação de uma amostra aleatória simples de 35 familiares foi fundamental, pois, na sua maioria, os clientes não são totalmente autónomos.

De seguida analisamos as oito primeiras perguntas dos questionários de avaliação da satisfação dos clientes, com recurso a gráficos circulares.



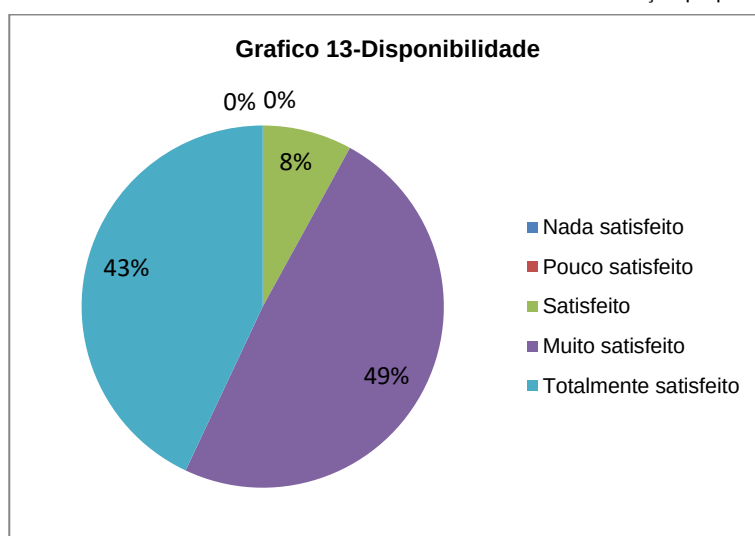
Fonte: elaboração própria

Quanto à apresentação e imagem dos colaboradores, Gráfico 11, 20% dos clientes/familiares afirmaram estar satisfeitos, 46% muito satisfeitos, 31% totalmente satisfeitos e apenas 3%, ou seja, um familiar respondeu estar pouco satisfeito.



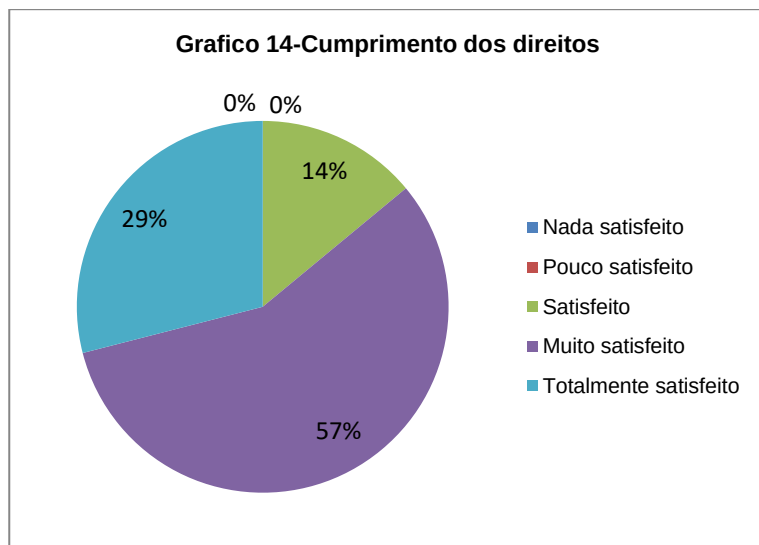
Fonte: elaboração própria

Sobre o modo como os colaboradores prestam o serviço, Gráfico 12, 14% responderam que estão satisfeitos, 63% muito satisfeitos e 23% totalmente satisfeitos.



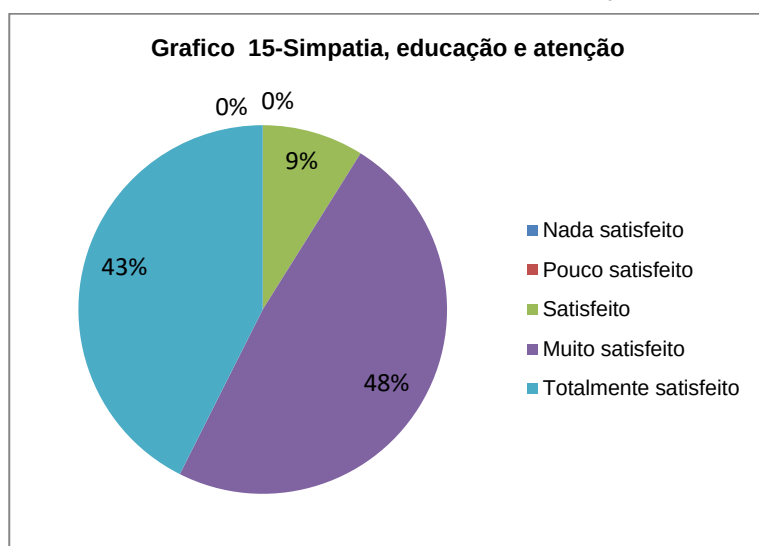
Fonte: elaboração própria

Quanto à disponibilidade dos colaboradores sempre que precisam do seu apoio, Gráfico 13, 8% dos familiares responderam que estão satisfeitos, 49% muito satisfeitos e 43% totalmente satisfeitos.



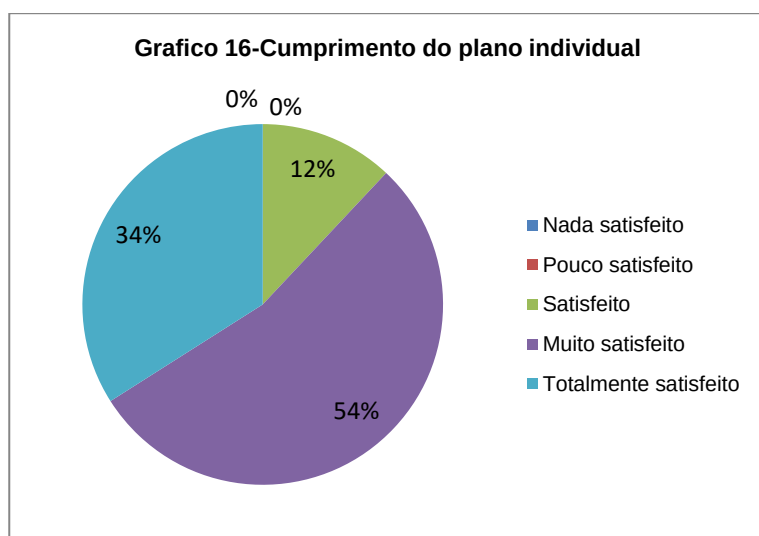
Fonte: elaboração própria

No que concerne ao cumprimento dos direitos dos utentes por parte de todos os colaboradores, Gráfico 14, 14% refere estar satisfeito, 57% muito satisfeito e 29% totalmente satisfeito.



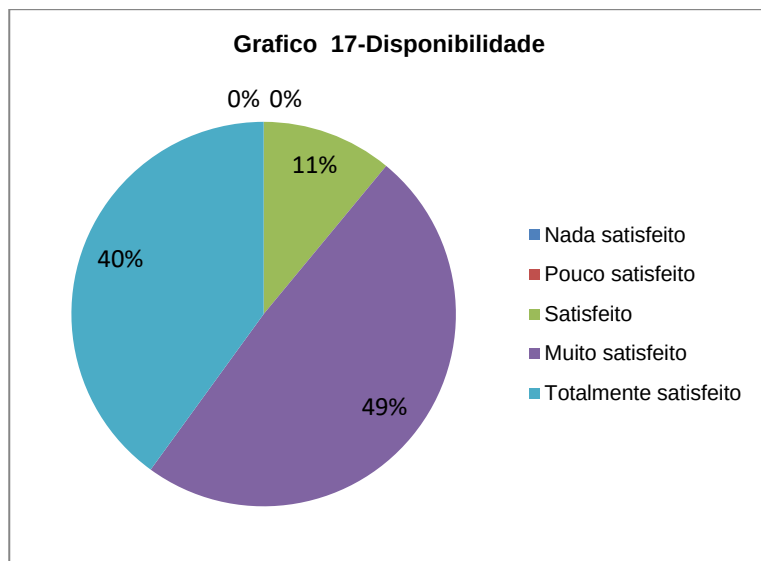
Fonte: elaboração própria

Quanto à simpatia, educação e atenção dos colaboradores, Gráfico 15, 9% consideram estar satisfeitos, 48% muito satisfeitos e 43% totalmente satisfeitos.



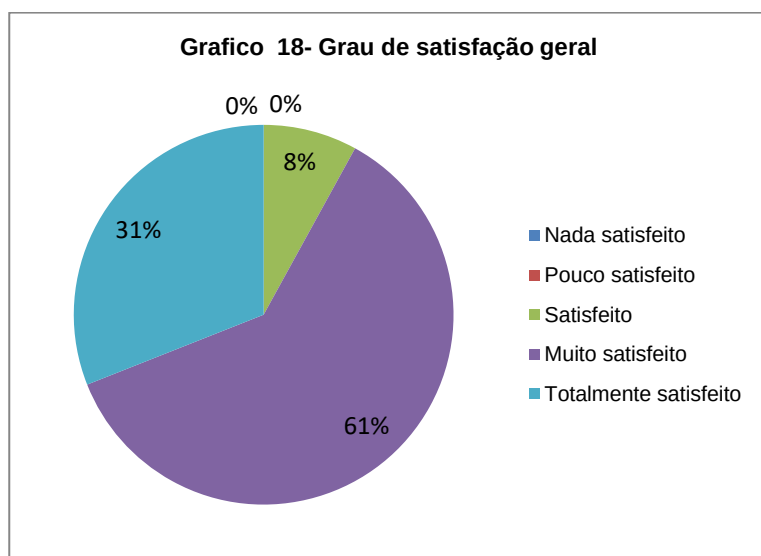
Fonte: elaboração própria

Relativamente a forma como os colaboradores cumprem o plano individual do cliente, Gráfico 16, constata-se que 12% estão satisfeitos, 54% muito satisfeitos e 34% totalmente satisfeitos.



Em relação à disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem os clientes na resolução dos seus problemas pessoais, Gráfico 17, 11% diz-se satisfeito, 49% muito satisfeito e 40% totalmente satisfeito.

Fonte: elaboração própria

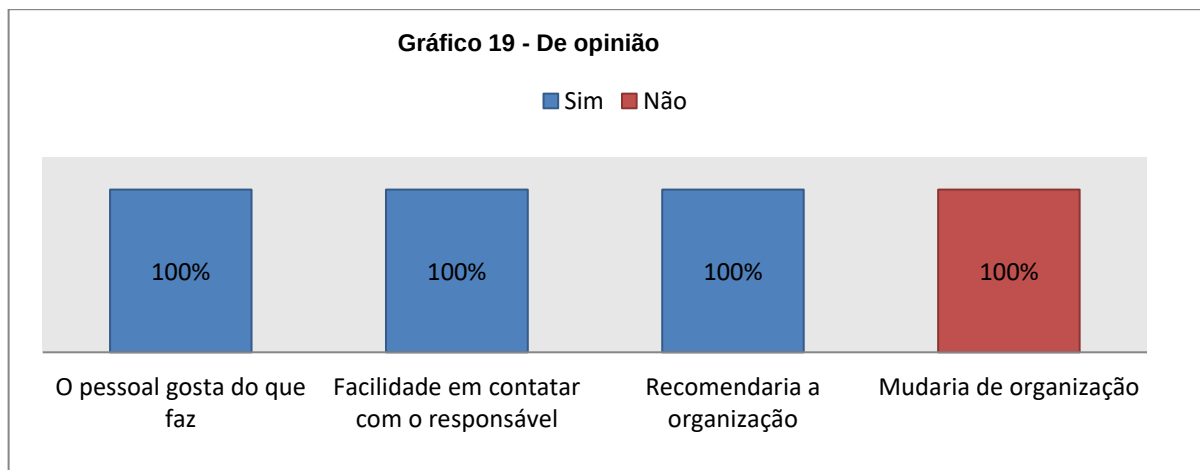


Analisando globalmente o grau de satisfação com a organização, Gráfico 18, verificamos que 8 % está satisfeito, 61% muito satisfeito e 31% totalmente satisfeito.

Fonte: elaboração própria

Para analisarmos as seguintes quatro respostas ao mencionado questionário recorremos a um gráfico de barras apoiado numa escala nominal.

Ao analisarmos o gráfico 19 podemos afirmar que a totalidade dos inquiridos respondeu da mesma forma às quatro questões. Assim todos os inquiridos pensam que o pessoal gosta daquilo que faz, facilmente contactam o responsável da resposta social, recomendaria a organização a um amigo e se pudessem não mudariam de organização.



Fonte: elaboração própria

A principal razão pela escolha da organização foi aferida através da resposta múltipla representada no gráfico 20.



Fonte: elaboração própria

Podemos afirmar que a razão mais significativa da escolha da organização prende-se com o conjunto de serviços oferecidos para responder às necessidades dos clientes, 66%, à opção – foi-me recomendado responderam 11% e por último a proximidade da habitação 6%. Destaca-se que nenhum inquirido disse que não tinha alternativa e que 17% dos familiares não responderam.

4.7. Conclusão da análise dos questionários aos clientes

Através do tratamento dos dados do questionário podemos depreender uma perspetiva global da elevada satisfação dos clientes quanto ao quadro de pessoal, uma vez que, à exceção da questão relacionada com a apresentação e imagem dos colaboradores não se registaram as opções pouco satisfeito e nada satisfeito e as restantes respostas incidem maioritariamente sobre o muito satisfeito e o totalmente satisfeito. Salientamos o gráfico 8 que avalia o grau de satisfação geral que aponta para os 92% de muita satisfação e satisfação total dos clientes. Assim a análise dos dados permite-nos inferir direta ou indiretamente o reconhecimento do trabalho dos colaboradores pelos clientes do CSCP.

De seguida apresentamos as conclusões do estudo realizado, considerando os resultados descritos nos capítulos 3 e 4. Após as conclusões, serão ainda referidas as limitações metodológicas e processuais encontradas ao longo da realização deste estudo assim como algumas recomendações para futuros estudos a realizar nesta área.

Conclusão

A presente dissertação foi desenvolvida com o intuito de contribuir para a melhoria do conhecimento científico do Terceiro Setor em Portugal. Sugere ser um contributo para a teoria, uma vez que surge como pioneira no estudo da gestão de pessoas e a sustentabilidade das IPSS's.

A síntese que efectuámos da literatura no capítulo 2 permite-nos afirmar que o Terceiro Setor, em Portugal, tem um peso significativo na prestação de serviços sociais e é um empregador expressivo. As IPSS's não objetivam o lucro e atuam no sentido de concretizar os seus objetivos e a sua missão. Para isso procuram uma gestão eficiente dos recursos disponíveis de modo a garantir a sua sustentabilidade. Asseguram o seu financiamento através de receitas próprias, de filantropia e de apoio público ou governamental. Contudo, é espectável que o financiamento público sofra alterações e as organizações sejam forçadas a autofinanciarem-se. O desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas influencia a sustentabilidade organizacional, na medida em que se considera que as pessoas são o seu ativo mais importante. Neste sentido, com esta investigação procurou-se compreender a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS e conhecer as perceções do diretor geral, direção técnica, colaboradores e clientes relativamente às práticas de gestão da IPSS. Para tal optou-se pela metodologia do estudo de caso, desenvolvido numa IPSS, o CSCP.

O presente estudo de caso baseia-se num desenho metodológico rigoroso, partindo da questão – Qual a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS?, e, posterior definição de objetivos claros enquadrados no âmbito teórico da investigação. Foram identificadas a(s) unidade(s) de análise, definidos os instrumentos de recolha da informação e procedeu-se ao necessário registo e à classificação da informação a partir das múltiplas fontes de evidência. Procedemos à triangulação da informação para dar resposta à questão de partida, verificar as hipóteses e, por fim, fizemos uma reflexão crítica tendo em conta os elementos conceptuais teóricos que fundamentaram o estudo.

Nesta investigação consideramos diferentes variáveis como aspetos importantes para a sustentabilidade nas OTS, nomeadamente, na perspetiva de que uma organização para ser sustentável, deve procurar o equilíbrio e combinação entre o capital humano, o capital financeiro e o capital social considerando a dimensão sistémica, associada a fatores externos da organização, nomeadamente a capacidade de accountability, capacidade de advocacy, a gestão da imagem, as parcerias e o sistema legal, e a dimensão gerencial associada à gestão e capacidade de eficácia e eficiência organizacional, designadamente na gestão estratégica, administração de recursos e gestão de pessoas, sendo que

debruçamos o nosso estudo e o aprofundamos no sentido de conhecer a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade organizacional.

Assim, no que respeita à forma como a prática de gestão de pessoas é desenvolvida no CSCP, o papel de gestão de pessoas não está atribuído a um departamento em particular, o desenvolvimento e implementação das referidas práticas advêm da experiência profissional e da formação contínua do diretor geral e das diretoras técnicas com o auxílio do departamento administrativo e financeiro, indo ao encontro do pensamento de Parente (2014: 312) *“a conceção das políticas e instrumentos operacionais de gestão de pessoas centraliza-se na direção e responsável (is) afecto (s) à função, com auxílio (ou não) de consultores externos, numa metodologia de formação-ação”*.

Desenvolvemos a investigação no sentido de identificar as práticas de gestão de pessoas e relaciona-las com a sustentabilidade. Através do estudo de caso, foi possível constatar o seguinte: 1) É do entendimento das chefias intermédias e restantes colaboradores que são utilizados métodos para avaliar as competências no momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores e que estas são práticas planeadas e documentadas; 2) O primeiro momento do acolhimento do novo colaborador é realizado pelas chefias e acompanhado pelos colegas de equipa antes de assumir o seu posto de trabalho; 3) As tarefas e funções a desempenhar são do conhecimento de todos os colaboradores e cada um sabe a quem se dirigir superiormente uma vez que as normas estão claramente definidas no manual de funções; 4) A formação dos colaboradores desenvolve-se tendo em conta o levantamento das necessidades de formação, contudo, não existe um plano de formação anual. A prática da formação não dá cumprimento ao estipulado na lei quer por motivos de falta de tempo e de pessoal quer por (des) motivação dos colaboradores; 5) A avaliação de desempenho é considerada uma prática benéfica mas não é desenvolvida na organização devido à complexidade da sua implementação associada ao fator tempo. Apesar das chefias intermédias entenderem como uma dificuldade de implementação do sistema de avaliação de desempenho a sua aceitação por parte dos colaboradores, no entanto, os colaboradores consideram que a informação que recebem, atualmente, sobre o seu desempenho é útil para a melhoria da sua atitude profissional; 6) A organização não tem implementado um sistema de gestão de recompensas, todavia, as chefias desenvolvem alternativas não financeiras e de modo informal de maneira a motivar e a apoiar os colaboradores. As práticas: recrutamento e seleção, acolhimento e análise e descrição de funções articulam-se e desenvolvem-se com o recurso às seguintes ferramentas: guião de entrevista, manual de acolhimento ao colaborador e manual de funções. As práticas: formação e avaliação de desempenho estão referenciadas no plano estratégico.

As OTS são confrontadas com a necessidade de gerir as pessoas que nela trabalham e a adoptarem procedimentos, formais ou informais, que podem depender, entre outros, dos seguintes fatores: objetivos, missão, cultura organizacional, contexto e história da organização. No CSCP, a implementação de algumas práticas de gestão de pessoas foram impulsionadas com a introdução do SGQ, impondo a adoção de procedimentos de recrutamento e seleção, acolhimento, definição de funções e formação, e, futuramente vai ser introduzida a avaliação de desempenho, tendo por finalidade a melhoria dos serviços e a maior rentabilização dos recursos.

Apesar de o diretor geral destacar a formação como uma prática fundamental, à semelhança de Parente (2014: 310) que afirma que: *“a dinâmica que contribui para a promoção do compromisso entre pessoas e organização passa pela adoção de uma gestão estratégica de pessoas em que as diferentes práticas e instrumentos de gestão se complementam entre si”*, as diretoras técnicas enaltecem o conjunto de todas as práticas como um processo e um caminho de construção, o que, por um lado, vem corroborar a hipótese nº1) a sustentabilidade organizacional implica providenciar uma cultura de melhoria contínua e qualificação dos colaboradores e, por outro lado, sugere que se analise as práticas de gestão de pessoas à luz da perspetiva sistémica dada a forma como interagem e se influenciam.

A gestão estratégica de pessoas aponta para o reconhecimento do papel do colaborador e para o seu envolvimento e participação no projeto organizacional (Parente, 2014). A análise dos dados obtidos na investigação comprova que a participação e o envolvimento dos colaboradores, nomeadamente em reuniões de serviço e atividades extra da organização são práticas frequentes com influência na tomada de decisão e consequências no projeto da organização. Apesar da organização reconhecer que existe dificuldade em realizar atividades para captar receitas porque não quer sobrecarregar os colaboradores e desgastar a comunidade, pontualmente são desenvolvidas algumas atividades de angariação de recursos com a participação e envolvimento dos colaboradores. As conclusões do inquérito de satisfação dos colaboradores realizado anualmente são úteis na definição da estratégia organizacional e uma prova evidente do envolvimento e participação dos colaboradores no projeto da organização. Também é possível concluir que existem procedimentos formais documentados, contudo, as chefias optam pela informalidade, privilegiando a relação de proximidade com os colaboradores como por exemplo: existe um sistema formal de sugestões pouco utilizado, devido à abertura e proximidade na hierarquia da organização.

Relativamente à importância atribuída à gestão de pessoas, foi possível concluir que na organização em análise, pensa-se que os colaboradores são o capital primordial e a

sustentabilidade assenta na humanização da organização, ou seja, as necessidades e os interesses dos colaboradores são considerados no desenvolvimento da atividade diária da organização bem como no seu plano estratégico, assim a sustentabilidade passa pela forte valorização dos colaboradores: *“Os recursos humanos é que são a mobília da casa, porque os clientes vão e vêm, quem permanece são os colaboradores, são eles que fazem a instituição”* (E.DG-1).

O modelo de gestão de pessoas adotado na organização em estudo é baseado na sua visão, missão e valores assentes no espírito cristão (E.DG-1) - este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 2) a gestão das pessoas contribui fortemente para a IPSS atingir a sua missão e objetivos constituindo-se como uma prioridade para a sua sustentabilidade.

No desenvolvimento da problemática referimos que a sustentabilidade das OTS depende do sistema legal para o seu funcionamento. Os resultados do presente estudo, no que diz respeito a esta perspetiva divergem na medida em que um sujeito-objeto não reconhece benefícios nem limitações na legislação que condicionem as práticas de gestão das pessoas. Os restantes sujeitos-objeto entendem o benefício da legislação no sentido de homogeneizar as normas para todas as organizações do Terceiro Setor, assim como os direitos e deveres quer dos colaboradores, quer das organizações enquanto entidades patronais. Verifica-se a referência a um maior número de limitações provocados pela legislação comparando com os benefícios, especificamente quanto: à idade de aposentação dos colaboradores que cuidam de idosos; à contratação, à remuneração salarial face à categoria profissional, à deslocação de pessoas de uma resposta social para a outra e à atuação em caso de maus tratos a menores. A perceção da maioria dos entrevistados no presente estudo vai ao encontro da abordagem de Salamon e Toepler in Carvalho (2007: 161) *“Todo o aparato jurídico que regula o funcionamento das organizações do Terceiro Setor estimula ou dificulta a sua sobrevivência”*. A discussão sobre este assunto gera discórdia, não apenas quanto aos dados recolhidos neste estudo, mas também por parte de vários autores.

Embora possamos concluir que, na literatura, os autores não têm apresentado uma definição exata de sustentabilidade, com este estudo pretendemos ainda identificar os desafios enfrentados pelas organizações para garantir a sua sustentabilidade. Neste sentido, constatamos que na organização em estudo, no que respeita às práticas de gestão de pessoas, os desafios futuros são: a implementação da avaliação de desempenho, a implementação da filosofia humanidade, a problemática das carreiras longas para os colaboradores que cuidam de idosos e a melhoria da comunicação e a inovação. No que concerne aos desafios transversais no presente e no futuro foram identificados como

desafios os planos de formação periódicos e adequados e o recrutamento de pessoas com perfil desejado e adequado. Quanto aos desafios futuros que as IPSS's terão de enfrentar, no que toca à sustentabilidade organizacional concluímos que a dificuldade financeira constitui-se como o maior desafio, seguido pela diferenciação do serviço prestado e pelo trabalho em parceria, o que nos permite corroborar a hipótese nº3) a prática de gestão de pessoas é, também condicionada pela situação financeira da organização e pela conjuntura económica do país.

Vários estudos revelam que as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelos gestores das organizações têm um impacto determinante, quer dizer, as práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009). Também é certo que a construção social da imagem da organização envolve, entre outros atores, os dirigentes, os colaboradores e a imagem que os clientes têm sobre os serviços são fatores que contribuem para a reputação de uma organização e cooperam fortemente para a sua sustentabilidade (Parente et. al., 2014). Neste trabalho, com base nas perceções dos colaboradores relativamente às práticas desenvolvidas na organização para a gestão de pessoas podemos inferir que a satisfação geral dos colaboradores é predominantemente positiva, sentem-se pessoalmente ligados à organização, têm orgulho desta e gostavam de poder lá trabalhar o resto da vida. Quanto à perceção dos clientes relativamente ao desempenho dos colaboradores podemos depreender uma perspetiva global de elevada satisfação uma vez que as respostas incidem maioritariamente sobre o muito satisfeito e o totalmente satisfeito, o que nos permite concluir o reconhecimento do trabalho dos colaboradores pelos clientes do CSCP e da imagem positiva que a organização transmite para o exterior.

Em suma, tendo em conta o seu contexto, pode-se dizer que as diretrizes do CSCP vão no sentido de valorizar o seu capital humano como parte integrante da estratégia organizacional, embora exista um longo caminho a percorrer. O objetivo de obter a certificação pela qualidade como fator diferenciador tem contribuído para difundir a ideia da importância da introdução de procedimentos formais de gestão de pessoas que contribuam para a sustentabilidade organizacional. Assim, a valorização dos colaboradores como o principal ativo intangível da organização, aliada ao desafio da sustentabilidade contribui para o aumento da importância das pessoas, levando a organização a repensar as suas práticas de gestão integradas numa visão estratégica e sistémica.

Reflexões finais

Sendo que a pesquisa é uma parte integrante da prática profissional do Assistente Social e a baixa produtividade em pesquisa no Serviço Social tem sido uma realidade, embora com mudanças positivas nos últimos anos, encarámos a investigação como um desafio. Com o desenvolvimento da investigação, expectamos contribuir para a produção de conhecimento em Serviço Social, aproximando a teoria à prática, queremos dizer, à vida quotidiana da realidade da organização. Assim, esperamos que os resultados da investigação proporcionem também um contributo direto para o CSCP, auxilie os processos de tomada de decisão, no âmbito da gestão de pessoas e da sustentabilidade organizacional. Todavia reconhecemos limitações na investigação.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) uma investigação pressupõe apenas o estudo de uma pequena parte da realidade, desta forma considerando o objetivo do estudo, poderíamos seguir outras abordagens, metodologias e critérios de investigação. Contudo, escolhemos um caminho a seguir e, como na maioria dos casos, tem limitações. Algumas limitações foram identificadas oportunamente e, por isso, puderam ser resolvidas, outras, por diversos motivos, não foram solucionadas. Independentemente dos resultados obtidos, o estudo realizado pretende enaltecer e reforçar acima de tudo a importância das práticas de gestão de pessoas.

Em primeiro lugar, a limitação do estudo prende-se com o facto de estarmos na presença de um caso concreto - o CSCP e por essa razão os resultados obtidos não podem ser generalizados a outras organizações de um setor tão heterogéneo como o Terceiro Setor. Tal como refere Yin (2003:59): *“a generalização não é automática. Deve-se testar uma teoria através da replicação das descobertas em que um segundo ou terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados”*. Deveríamos, portanto, desenvolver uma abordagem mais abrangente, considerando, para tal, a análise de várias organizações do Terceiro Setor. A escassez de tempo e de recursos económicos não permitiu um estudo comparativo com outros. Assim outra limitação identificada foi o tempo disponível para a realização da investigação. Porém, Carmo & Ferreira (1998: 44) referem que esta limitação poderá traduzir-se numa oportunidade *“pela auto-disciplina a que obriga, podendo assumir-se como um elemento de controlo de qualidade da investigação e como acelerador de resultados”*.

Outra limitação, foi a impossibilidade de utilização da metodologia da observação participante, que permitisse, por exemplo, o desenvolvimento de uma função dentro da organização, só desta maneira se conseguiria alcançar um conhecimento mais aprofundado sobre a importância das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na organização, e

distinguir o que são procedimentos formais instituídos e os informais desenvolvidos. A utilização da entrevista semidiretiva e dos questionários foram as alternativas encontradas para conseguir recolher o máximo de informação possível. No entanto, relativamente às entrevistas nem sempre foi fácil interpretar as ideias transmitidas pelos entrevistados, tomamos assim a liberdade de, em algumas situações interpretarmos as opiniões que poderão não considerar a totalidade das ideias transmitidas. Não sendo esse o intuito, faz-se aqui esta chamada de atenção. Quanto aos questionários dirigidos aos colaboradores foi difícil a obtenção de respostas da totalidade dos colaboradores, dado a aplicação do questionário coincidir com alguns períodos de férias.

Por último, o estudo foi realizado numa conjuntura económica e social do país pouco favorável, dado que estamos a recuperar de uma crise económica, o que poderá ter influenciado as respostas dos inquiridos.

Apesar disto, reforçamos que o presente estudo assume a vertente de uma pesquisa exploratória que nos permite criar uma maior familiaridade com o problema, com o intuito de torna-lo mais explícito, podendo ser considerado como um estudo preparatório para outro tipo de pesquisa, ou seja, permite que uma possível pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

Tendo em conta as referidas limitações, as análises e as conclusões formuladas sobre o estudo apresentado, novos estudos sobre a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das IPSS's podem ser recomendados. Neste sentido, consideramos importante a realização de outros estudos em IPSS's, para uma melhor compreensão sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional.

Outro desafio decorrente deste estudo seria o de verificar em que medida a certificação implementação da norma SA 8000, incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho e contribui para a sustentabilidade organizacional.

Bibliografia

Albarelo, L., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy D. & Saint-George P. (2005). Práticas e métodos de investigação em ciências sociais, Lisboa: Gradiva.

Almeida, V. (2011). As instituições particulares de solidariedade social – Governação e Terceiro Setor. Coimbra: Almedina.

Amador, C. (2013). Sustentabilidade financeira das organizações da economia social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise, IV colóquio internacional de doutorados/as do CES. Coimbra.

Amaral, N. (2013). Da dependência e vulnerabilidade à sustentabilidade e autonomia do Terceiro Setor? - O caso do concelho de Santa Marta de Penaguião, Dissertação de mestrado apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, para obtenção de grau de mestre em Serviço Social: território e desenvolvimento, sob orientação do Professor Doutor Artur Cristóvão, Vila Real

Azevedo, C. & Couto, P. (2012). O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças sociais In Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos (3ª Edição, p.371-405). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Azevedo, C. Franco, R. & Meneses, J. (Coord.) (2012). Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social (3ª edição). Porto: Impulso Positivo.

Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Bell, J. (2010). Como realizar um projeto de investigação (5ª edição). Lisboa: Gradiva publicações.

Bernardes, O. (2014). Gestão financeira – A importância entre o dever e o haver In Rediteia - Revista de política social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social, p. 71-84. Porto: Sereer, Soluções Editoriais.

Bilhim, J. (2009). Gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cano, M. (2014). Estratégia de advocacy no Terceiro Setor enquanto função das relações públicas, Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa para obtenção de grau de mestre em Gestão Estratégica de Relações Públicas, orientada pela Professora Doutora Mafalda Eiró-Gomes, Lisboa.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). Metodologia de investigação. Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos – O capital humano das organizações (9ª edição). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (3ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). Introdução à teoria geral da administração (8ª edição). Brasil: Elsevier.

Coutinho, C. (2011). Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Almedina.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Neves, P. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão (7ª edição). Lisboa: RH Editora.

Dias, I. (2014). A gestão de pessoas em OSFL In Rediteia- Revista de política social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social, p. 57-69. Porto: Sereer, soluções editoriais.

Druker, P. (1994). Administração: teoria, processo e prática (2ª edição). São Paulo: Makron Book.

Fernandes, J. (2011). A gestão de recurso humano nas organizações sem fins lucrativos - O caso da APPACDM do Porto, apresentada à Faculdade de Economia Universidade do Porto, para obtenção de grau de mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Teresa Proença, Porto.

Fonseca, J. (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldade de uma metodologia de investigação – VI Congresso português de sociologia, Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais Humanas.

Fortin, M. (2009). O processo de investigação: da conceção à realização (5ª edição). Loures: Lusociência.

Franco, R. & Azevedo, C. (2012). Gestão e planeamento estratégico nas OSFL. Texto In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos (3ª edição, p.163- 206). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. & Salamon, L. (2005). O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada. O projeto CNP em Portugal. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

Gavino, H. (2014). O papel das instituições particulares de solidariedade social na economia social: o caso do concelho de Peniche, Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém para a obtenção do grau de Mestre em

Gestão das Organizações de Economia Social, sob orientação da Professora Doutora Cláudia Urbano, Santarém.

Gil, A. (1989). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas S.A.

Gonçalves, R. (2012). A fiscalidade nas OSFL In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos (3ª edição, p.409-439). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Guerra, I. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso. Estoril: Princípia.

Hill, M. & Hill, A. (1998). A construção de um questionário – documento de trabalho. Lisboa: Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica.

INE, (2016). Conta satélite da economia social 2013.

Martins, D. & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português In Henriques, C., Monteiro, I., Serra, F., Santos, J. & Águas, P. Inovação e qualidade na hotelaria. Faro: Universidade do Algarve.

Maurício, C. (2005). Como organizar um projeto de investigação? História moderna & contemporânea. Lisboa: ISCTE.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia em educação In Revista de educação (vol.2, p:49-65). Bragança: Eduser.

Meneses, J. (2012). Liderança e gestão de organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos (3ª edição, p.135-159). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Mesquita, J. (2014). A problemática da sustentabilidade económica e a necessidade de alargar as fontes de financiamento In Rediteia - Revista de política social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social, p. 85-95. Porto: Sereer, Soluções Editoriais.

Moniz, M. (2014). Parcerias comunitárias: avaliação, intervenção e desenvolvimento In Rediteia - Revista de política social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social, p. 97-104. Porto: Sereer, Soluções Editoriais.

Monteiro, S. & Antunes, P. (2014). A importância da gestão nas entidades sociais sem fins lucrativos In Rediteia - Revista de política social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social, p. 27-39. Porto: Sereer, Soluções Editoriais.

Moreira, C. (1994). Planeamento e estratégias da investigação social. Lisboa: ISCSP.

Moreira, C. (2007). Teorias e práticas de investigação. Lisboa: ISCSP, UTL.

Morgado, J. (2012). O estudo de caso na investigação em educação. Santo Tirso: De facto editores.

MSESS - Ministério da Solidariedade Emprego e Segurança Social (2014). Carta social-rede de serviços e equipamentos - Relatório 2014. Lisboa.

Município de Peniche (2015). Diagnóstico social do concelho de Peniche. Concelho Local da Ação Social de Peniche.

Nicolau, A., Sepúlveda, C. & Cruz, M. (2010). Gestão de instituições particulares de solidariedade social. Braga: Candeias Artes Gráficas.

Oliveira, W. (2011). Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade: Estudo de multicasos do ONG's negras em Salvador da Bahia - Brasil. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção de grau de mestre em Gestão, sob orientação do Doutor José Manuel Mendes, Coimbra.

Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados In Empreendedorismo social em Portugal, p:176-194. Porto: Edição Universidade do Porto-Faculdade de Letras.

Parente, C. (2012). Gestão das pessoas nas organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social (3ª edição, p.307-354). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Parente, C., Costa, D., Marques, G. & Gomes, A. (2014). Comunicação externa e legitimidade organizacional In Empreendedorismo social em Portugal, p. 219-24. Porto: Universidade do Porto – Faculdade de Letras.

Parente, C., Marcos, V., Pais, C. & Martinho, A. (2013). Gestão organizacional no terceiro setor. Porto: Instituto de Sociologia da Universidade do Porto.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais (2ª edição). Lisboa: Gradiva.

Rediteia, (2014). Revista de Política Social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social. Porto: Sereer, soluções editoriais.

Roque, A. (2012). Partes interessadas e as OSFL In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos (3ª edição, p.209-227). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Sá, V. (2013). Implementação do sistema de gestão de recursos humanos numa organização sem fins lucrativos - O caso do Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins, Vila do Conde.

Santos, A. (2008). Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.

Silveira, D. & Borba, J. (2010). Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de santa In Revista contabilidade vista & revista (vol. 21, nº. 1, p. 41-68). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.

Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P. & Duarte, T. (2006). Gestão de recursos humanos. Lisboa-Porto: Lidel-Edições Técnicas, Lda.

Sousa, S. et. al. (2012). As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica. CNIS, IPI Consulting Network Portugal.

Stake, R. (2009). A arte da investigação com estudos de caso (2ª ed.), Trad. Ana Maria Chaves. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Teixeira, P. (2014). Comunicação nas OSFL e o seu papel central numa estratégia de sustentabilidade In Rediteia - Revista de política social Nº 47: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social, p. 41-55. Porto: Sereer, Soluções Editoriais.

Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.

Veloso, A. & Keating, J. (2008). Gestão de recursos humanos em PME'S de elevada tecnologia, Psicologia (Vol. XXII, p.35-58). Lisboa: Edições Colibri.

Ventura, M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa In Revista SOCERJ (Nº20, p.383-386).Brasil.

Yin, R. (2003). Estudo de caso – Planejamento e métodos (2ª ed.), Trad. Daniel Grassi; Portalegre: Bookman.

Web grafia

Armani, D. (2003). Novos desafios à luta por direitos e democracia no Brasil. Sustentabilidade das organizações da sociedade civil. Recife: Aliança Interage. Acedido em 24.11.16 em <http://docplayer.com.br/8524659-Novos-desafios-a-luta-por-direitos-e-democracia-no-brasil-sustentabilidade-das-organizacoes-da-sociedade-civil.html>.

Carvalho, D. (2007). Sustentabilidade e efetividade de ONG's ambientais: a influência do processo gerencial In Organizações sustentáveis: utopias e inovações. Acedido em 29.06.17 em <https://books.google.pt/>.

Chambel, M. & Santos, M. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família (Vol.26 (3), p.275-286). Acedido em 29.06.17, em

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010366X2009000300001&script=sci_abstract&lng=pt

CIME - Comissão Interministerial para o Emprego (2001). Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base – III; Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. Acedido em 16.04.16 em <http://www.exercito.pt/pefex/GLOS/DGEFP.pdf>.

CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Publica, Social e Cooperativa (2007). A economia social na União Europeia - Relatório realizado a pedido do Comité Económico e Social Europeu. Acedido em 16.04.16 em <file:///F:/M/Projeto/Economia%20social%20na%20UE.pdf>.

DGSS - Direção Geral da Segurança Social (2015). Procedimentos e tramitações dos processos de registo das IPSS's do âmbito da ação social, Manual de procedimentos. Acedido em 01.01.16, em <http://www.seg-social.pt/documents/10152/ef24acb7-5e86-4414-bf44-6e82f12dbb05>.

Ferreira, S. (2004). O papel de movimento social das organizações do terceiro setor em Portugal. In: Actas dos ateliers do Vº congresso português de sociologia – Sociedade contemporâneas: reflexividade e ação – Atelier: mercado, emprego e ação, p.1-10. Acedido em 30.03.16 em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR461518504bc0c_1.pdf

Júnior, J. Queiroz, J. Héris, H. Lima, N. Furukava, M. (2012). Gestão de organizações sem fins lucrativos: uma avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard Management nonprofit organizations: an assessment of performance through the Balanced Scorecard, P&D em Engenharia de Produção, Itajubá, v. 10, n. 2, p. 157-170. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Acedido em 04.04.16 em <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V10N02/03-05-13-v10N2-2012.pdf>.

Júnior, M., Faria, M., & Fontenele, R. (2009). Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuições para um novo paradigma nos empreendimentos sociais In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo. Acedido em 04.04.16 em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>.

Marques, M. (2010). IPSS: uma abordagem fiscal. Acedido em 24.11.16 em http://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613311_45_47Fisca.pdf

Melo, F. (2013). Panorama da profissionalização do terceiro setor em Portugal. *Internacional Journal on Working Condition*, nº 5. RICOT (Rede de investigação sobre condições de trabalho). Instituto de Sociologia da Universidade do Porto. Acedido em 30.03.16, em http://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.5_MFMelo_59.78.pdf.

Quintão, C. (2004). Terceiro setor – elementos para referenciação teórica e conceptual. In: Actas dos ateliers do Vº Congresso português de sociologia – Sociedade contemporâneas: reflexividade e ação – Atelier: mercado, emprego e ação, p. 28-38. Acedido em 30.03.16 em http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628da65d6dd3_1.pdf.

Santos, I., Félix, R. & Carvalho, T. (2009). Gestão para a sustentabilidade do terceiro setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do terceiro setor da cidade de Itabirito. Projeto empresarial em administração, Faculdade de Administração de Itabirito, Itabirito. Acedido em 05.04.16 em http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Gest%C3%A3o%20para%20a%20Sustentabilidade%20do%20Terceiro%20Setor_Estudo%20de%20caso.pdf.

Santos, M. (2011). Texto de apoio sobre planeamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos. Évora. Acedido em 04.04.16 http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrategONGS_28Jul11.pdf.

Santos, M., Loureano, R. & Machado, M. (2014). Contabilidade de gestão do terceiro setor: estudo empírico em IPSS in *Tourism & Management Studies*, Nº 10, p.79-87. Acedido em 30.09.16 em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7947/1/publisher_version_627-2431-1-PB.pdf

Legislação

Boletim Trabalho e Emprego Nº 31 de 22 de agosto de 2015 - Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a Federação Nacional dos Sindicatos dos trabalhadores em Funções Públicas e Sociais - Revisão global

Portaria 196-A/2015 de 1 de julho - Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) e as instituições particulares de solidariedade social ou legalmente equiparadas.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro - Estatuto das IPSS's.

Decreto-Lei nº120/2015 de 1 de junho - Regulamenta a cooperação entre o Estado e as IPSS's

Decreto-Lei Nº 33/2014, de 4 de março - Regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social.

Lei nº30/2013 de 8 de maio – Lei de Bases da Economia Social.

Lei nº7/2009 de 12 de fevereiro – Código do Trabalho.

Despacho Normativo n.º 62/1999 de 12 de novembro - Regulamenta as condições de implementação e funcionamento dos Serviços de Apoio Domiciliário.

Constituição da República Portuguesa, aprovada em 2 de abril de 1976.

Apêndices

Índice

Apêndice I – Guiões das entrevistas.....	II
Apêndice II - Sinopse das entrevistas.....	VI
Apêndice III - Questionário: aos colaboradores do CSCP relativo às práticas de gestão de pessoas	XX
Apêndice IV - Frequências absolutas e percentagens quanto às práticas de gestão de pessoas na perceção dos colaboradores do CSCP.....	XXIII
Apêndice V - Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes quanto ao quadro do pessoal.....	XXVI
Apêndice VI - Frequências absolutas e percentagens para os vários indicadores de satisfação dos clientes com o quadro de pessoal.....	XXVII
Apêndice VII – Pedido para Investigação em Instituição _ Mestranda.....	XXIX

Apêndice I – Guiões das entrevistas

Guião da Entrevista Semi-diretiva ao Diretor Geral do CSCP

A presente entrevista insere-se no trabalho de investigação do mestrado Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-estar Social, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Instituto de Serviço Social.

No âmbito da investigação científica iremos realizar um estudo subordinado ao tema a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS.

Dado o conhecimento e valor da experiência de quem trabalha diretamente neste âmbito, pretendemos a realização de uma entrevista, com a duração aproximada de 45 minutos, com o diretor geral do CSCP e agradecemos o seu tempo para refletir connosco a partir da sua experiência e do seu percurso profissional. Para que a sua opinião seja sintetizada de modo mais fidedigno gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

1.Quais são as suas funções como diretor geral?

1.1.Já exerceu funções semelhantes noutra organização?

1.2.Qual a sua formação base?

2.Existe na organização um departamento/função com a responsabilidade de gestão de pessoas? Quem o ocupa? Quais as principais funções?

Sustentabilidade

3.A chave do sucesso das organizações nos dias de hoje centra-se na gestão do pessoal. O que pensa desta afirmação?

4.No plano estratégico do CSCP enquadra políticas ou práticas direcionadas para a gestão de pessoas?

Participação dos Colaboradores

5.A organização comunica o seu plano estratégico aos colaboradores?

6.A organização envolve os colaboradores quando realiza atividades para gerar recursos?

7.Existe algum procedimento que permita a recolha de sugestões ou críticas por parte dos colaboradores? Se sim, o que é feito com essa informação?

8.Qual é a utilidade da avaliação da satisfação do colaborador?

Práticas de gestão de Pessoas

9.Do seu ponto de vista quais as práticas de gestão de pessoas mais importantes na perspetiva da sustentabilidade?

Legislação

10.Na vossa organização, a gestão de pessoas, tem algum benefício ou limitação provocada pela legislação atual?

Desafios

11.Quais as práticas de gestão de pessoas que se deverão utilizar/valorizar no futuro?

12.Com vista à sustentabilidade e à eficácia das organizações sem fins lucrativos, quais pensa serem os desafios do futuro?

Muito obrigada.

Guião da Entrevista Semi-diretiva às 3 Diretoras Técnicas do CSCP

A presente entrevista insere-se no trabalho de investigação do mestrado Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-estar Social, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Instituto de Serviço Social.

No âmbito da investigação científica iremos realizar um estudo subordinado ao tema a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS.

Dado o conhecimento e valor da experiência de quem trabalha diretamente neste âmbito, pretendemos a realização de uma entrevista, com a duração aproximada de 45 minutos, com as três diretoras técnicas do CSCP e agradecemos o seu tempo para refletir connosco a partir da sua experiência e do seu percurso profissional. Para que a sua opinião seja sintetizada de modo mais fidedigno gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

1.Qual é a suas funções como diretora técnica?

1.1.Já exerceu funções semelhantes noutra organização?

Sustentabilidade

2.A chave do sucesso das organizações nos dias de hoje centra-se na gestão do pessoal. O que pensa desta afirmação?

Recrutamento e seleção

3.Como é realizado o processo de recrutamento e seleção das pessoas que ingressam na organização?

Acolhimento

4.A quando da integração de novos colaboradores que tipo de procedimento de integração/acompanhamento a organização costuma adotar?

Análise de funções

5.Na organização existe um descritivo de funções? Que utilidade tem?

Formação

6.Considera que os colaboradores que compõem a organização têm as capacidades necessárias para o exercício das suas funções ou considera que deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?

Avaliação de desempenho

7.Qual a sua opinião sobre a importância da avaliação de desempenho?

Motivação e gestão de recompensas

8.A organização tem implementado um sistema de gestão de recompensas? Como funciona?

Participação dos colaboradores

9.As sugestões e críticas dos colaboradores influenciam as práticas de gestão de pessoas?

Práticas de gestão de Pessoas

10.Quais considera ser as práticas de gestão de pessoas mais importantes para a gestão estratégica da organização na perspetiva da sustentabilidade?

Legislação

9. Na vossa organização, a gestão de pessoas, tem algum benefício ou limitação provocada pela legislação atual?

Desafios

10.Quais pensa serem as práticas de gestão de pessoas que se deverão utilizar/valorizar no futuro?

11.Com vista à sustentabilidade e à eficácia das organizações sem fins lucrativos, quais pensa serem os desafios do futuro?

Muito obrigada.

Apêndice II - Sinopse das entrevistas

Dimensão sistémica

Categoria	Subcategoria	E.DS-1		E.CAT-2		E.ERPI-3		E.CJI-4	
		Unidades texto	Questão Nº	Unidades contexto /Unidades de registo	Questão Nº	Unidades contexto /Unidades de registo	Questão Nº	Unidades contexto /Unidades de registo	Questão Nº
Gestão de pessoas	Funções	<u>A minha primeira função é coordenar. Sou o diretor geral delegado pela direção.</u> Tenho várias áreas, uma delas é garantir todas as condições de funcionamento das atividades, ou seja, aquelas atividades de suporte – é preciso fazer uma obra, uma aquisição é estudar as situações de maior vulto. <u>Outra área é a gestão de pessoal.</u> O meu papel passa também pelo acompanhamento aos colaboradores, perceber os seus problemas, as dificuldades que têm, muitas vezes querem falar comigo por vezes por dificuldades económicas, outras por conflitos que existem conflitos entre funcionários, também é um dos meus papeis na gestão de recursos humanos. Também sou responsável pela medicina no trabalho. (...)definir a estratégia da instituição, o que é que a instituição pretende no futuro e no presente, quais são as atividades a realizar e perceber quais são as verbas alocadas a isso e depois monitorizar o nosso plano estratégico, definir as linhas de ação da instituição (...) Representação e o relacionamento institucional perante a segurança social, IEFP, câmara municipal e outras entidades, eu acabo por ser a figura de contacto com as entidades, sou eu que represento a direção. Faço a supervisão das respostas sociais.	1	<u>São duas funções distintas: a primeira prende-se com a coordenação e daí o cargo de diretora técnica, a coordenação e gestão da casa, quer a gestão de pessoal quer a gestão de materiais e financeiro, quer a própria estrutura. Depois tenho o meu trabalho como assistente social,</u> todo o trabalho com cada uma das crianças e jovens da casa, montar toda uma estrutura que eles precisam para as 24 horas do dia e depois o trabalho efetivo de intervenção com aquela criança ou jovem, com um contexto familiar também muito único e o trabalho com todas as entidades exteriores, quer as que acompanham o processo, o tribunal, as comissões de protecção da criança e a segurança social, quer todas as entidades que têm a ver com a estrutura do dia-a-dia dos meninos: escola, centro de saúde, hospitais, atividades socioculturais tudo o que tem a ver com essa área.	1	O espírito desta instituição vai para além de sermos apenas funcionários e fazemos um bocadinho de tudo. Tenho que dar a resposta a tudo o que tem a ver com os recursos humano com também tudo o que faz parte da engrenagem dos nossos utentes e familiares, acaba por ser um leque muito alargado de situações que vão de assuntos tão práticos como receber as famílias para a primeira inscrição, acompanhar todo o processo até haver ou não lugar a uma admissão, depois de serem nossos utentes acompanhar toda a estadia aqui em casa, sempre trabalhado em parceria com a família. o meu trabalho tem a ver com a gestão de um grupo alargado de pessoas de uma casa que não pára, funciona 24 horas por dia, 365 dias por ano. Nós temos ma reunião mensal com todos os técnicos. <u>As minhas funções são muito díspares neste sentido: com uma responsabilidade de dar conta quer das situações dos utentes quer dos funcionários e depois de uma série de abordagem do exterior de vária ordem,</u> por exemplo instituições que querem visitar o lar, que nós queremos acolher e que são funções transversais das funções de uma diretora técnica.	1	<u>Aqui eu tenho que orientar o bom funcionamento das duas casas: a C e J.I.</u> tenho de assegurar o bom desenvolvimento e bem-estar das crianças, coordenar o plano anual de atividades e o projeto educativo, decidir sobre os pedidos de admissão e fazer a integração de novos utentes, temos inscrições todo o ano, durante o ano vão surgindo vagas que vão sendo ocupadas, e ainda receber os encarregados de educação sempre que seja necessário e com vista a uma cooperação entre a escola e a família que é também o que se pretende, recolha de sugestões e reclamações, portanto registar e depois perceber o que há a fazer com esse produto, depois recomendar ao órgão diretivo algumas melhorias de acordo com as necessidades sentidas, manter o órgão diretivo informado, sou eu que faço a ponte entre a vida destas casas e a direção. <u>Relativamente à gestão das pessoas sou responsável pelos horários, acompanho o seu desempenho.</u> As educadoras remetem para mim as suas planificações, Eu supervisiono todas as fases, acompanho e sou chama em situações mais delicadas para dar o meu parecer, conduzir e encaminhar.	1
	Funções semelhantes	Trabalhei no centro comunitário e paroquial da ramada, Hoje sinto que tenho aqui muito mais responsabilidade (...) esta instituição é maior	1.1	Não fui o meu primeiro emprego. Tive a experiência de quase 8 anos de comissão de protecção de crianças e jovens aqui em Peniche, precisamente por ser responsável desta casa	1.1	Eu estava a terminar o curso fui convidada para vir trabalhar.	1.1	Nunca, eu sou educadora de formação de base e depois fiz licenciatura e especialização em educação especial. Há sete anos atrás fui convidada, pela direção foi-me pedido que abraça-se este projeto e esta missão.	1.1

	Formação base	Teologia. A missão todas as instituições de cariz social têm, mas depois fazemos com base em que valores e que princípios? Esses são os valores cristãos e essa é a minha formação de base que me permite ter uma integração também na paróquia, uma integração eclesial e perceber qual é o objetivo, não fazemos o bem só por fazer o bem, tentamos fazê-lo à imagem de Jesus Cristo e tendo em conta o espírito deixado pelo fundador Monsenhor Bastos.	1.1	Serviço social	1.1	Sociologia	1.1	Sou educadora de formação de base	1.1
	Departamento de gestão de pessoas	Não. Isso é transversal. Temos uma funcionária na secretaria que tem a responsabilidade de tratar os assuntos dos recursos humanos: os salários, a admissão do pessoal, a inscrição na segurança social, verifica a questão da medicina do trabalho, ou seja, a parte burocrática. Depois nas questões com o pessoal temos os diretores técnicos de cada resposta social. Portanto não há um departamento. <u>Quem faz essa gestão sou eu, o departamento administrativo e financeiro quando surge alguma dúvida e os diretores técnicos. Existem várias pessoas com diferentes tarefas e não apenas um departamento organizado e tudo responde diretamente a mim e aos diretores técnicos respeitando uma hierarquia. Nenhum de nós é especialista geral.</u>							

Recrutamento e seleção	<u>Não sou eu que estou diretamente nas entrevistas, essa tarefa é da psicóloga da instituição e o diretor técnico de cada resposta social, as equipas têm toda a liberdade de escolher quem é que querem para trabalhar com eles.</u> <u>No final eu sou informado e dou o meu parecer. Depois tenho de levar a proposta à direção que reúne todos os meses.</u>	1 As pessoas deixem o seu curriculum na sede da instituição, <u>Contratamos sempre alguém para fazer aqueles meses de férias.</u> Contactamos a pessoas para saber se está disponível ou não para entrevista, realizamos a entrevista, nunca sozinhos, portanto sempre o elemento coordenador da casa mais um elemento da equipa técnica e depois na avaliação acabamos por fazer-lá com o diretor geral porque tem sempre uma palavra depois de fazermos o sumário das entrevistas, fazemos a avaliação com ele e depois <u>se a pessoa fica fazemos o acolhimento, as que não ficam informamos.</u>	3 A questão no lar de Santa Maria tem de se dividir em grandes dois tempos. Um grande tempo à 40 não é fácil, <u>ouve-se muitas vezes dizer que não há emprego, quando nós na verdade precisamos de recrutar e num dossier de currículos que nos vão chegando nem sempre é fácil encontra uma pessoa que reúna os critérios que para nós são os importantes com o perfil adequado.</u> Um grande grupo de pessoas que estão quase em fim de carreira que começaram quando esta casa também começou. <u>De há uns anos a esta parte existe um recrutamento muito mais cuidado, mais planeado e porque entendemos que não é qualquer pessoa que serve para trabalhar nestas instituições.</u> <u>Temos um procedimento de seleção e recrutamento de pessoas que está documentado. Temos uma central onde são reunidos todos os currículos que são entregues à instituição, o dossier está dividido por áreas de formação das pessoas e a área em que as pessoas se candiditam,</u> <u>temos um guião de entrevista preparado para percebermos nas entrelinhas daquilo que perguntamos, a sensibilidade das pessoas a vários níveis,</u> Muitas vezes a nossa sensibilidade com a pessoa que está à nossa frente é certa, acaba por ser recrutada como nosso colaborador e conseguimos, a pessoa conseguiu e não nos desiluiu, outras vezes a pessoa não se adapta, No processo da entrevista está sempre normalmente o diretor técnico da valência e a psicóloga Numa ou noutra situação, aqui no lar, já tem estado o nosso animador que ao mesmo tempo é o gestor da qualidade da instituição, No guião temos uma série de questões, algumas de ordem prática de situações reais em que colocamos à pessoa para saber num determinado contexto como é que a pessoa iria proceder e depois a maior parte da entrevista vai no sentido de percebermos as sensibilidades e se a pessoa se adequa à função para a qual estamos a recrutar que muitas vezes não é para a função para a qual a pessoa se candidata A dificuldade que nós sentimos no recrutamento é quando confrontamos as pessoas com a necessidade de trabalhar ao fim de semana ou ter a disponibilidade para trabalhar durante a noite e as pessoas às vezes escusam-se. Quanto à seleção, quando sentimos necessidade de recrutar alguém, entrevistamos sempre 4 ou 5 pessoas, depois das entrevistas	3 O primeiro procedimento é olhar para os currículos e perceber quem é que se candidatou nestes últimos tempos para a função que temos para ocupar, depois de analisarmos os currículos passamos à fase das entrevistas. <u>Sou eu e a psicóloga que fazemos as entrevistas com base num guião,</u> depois conversamos com a direção e todos juntos chegamos a um consenso e decidimos quem é que vamos contratar.
	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Instituto de Serviço Social		realizadas percebemos se já temos sumo, se sim é dada a conhecer a todas as pessoas que se disponibilizaram para a entrevista se foi ou não seleccionada, se não foi a entrevista mantém-se agregada ao seu curriculum porque pode vir a ser necessário para uma outra valência, então	VIII

Acolhimento		<u>Temos um manual de funções que ajuda a que a pessoa fique com o conhecimento legal e institucional do que é que é a função que vai desempenhar.</u> <u>Temos também um manual de acolhimento para os colaboradores que dá uma ajuda maior, contem os direitos e deveres do trabalhador, as questões mais legais, mas também um acolhimento à nossa própria instituição, à nossa história que é muito específica.</u> <u>No momento de acolhimento da pessoa, que não é no dia, temos ali 24, 48 h de espaço, temos oportunidade nos podermos sentar aqui com a pessoa, fazer a visita à casa conversar um pouco de uma forma mais específica sobre o trabalho aqui dentro e sobre todas as questões legais, os horários, normalmente são trabalhos por turnos, as questões de vencimento, acaba por ser o momento de acolhimento de uma nova funcionária.</u> No manual de funções definimos as competências como por exemplo 9º ano, carta de condução e claro que privilegiamos sempre qualquer pessoa que tenha uma experiência profissional dentro da área. A apresentação à equipa e às crianças da casa é também um momento importante. Estas rotinas já estão muito incutidas no nosso trabalho, todos as conhecemos.	4 É uma integração muito informal numa primeira fase que tem a ver com uma conversa, <u>o que está definido é que seja o diretor técnico a fazer esse acolhimento da pessoa.</u> <u>O acolhimento é informal no sentido da pessoa se sentir à vontade, é entregue o manual de acolhimento ao colaborador, que é transversal a toda a instituição,</u> que contém a nossa história, qual é a nossa missão, os nossos valores, para que a pessoa entre no espírito da nossa entidade, Conversamos também com a pessoa sobre a casa e sobre as funções que vai desempenhar, faz-se uma visita guiada às instalações, fazemos sempre as entrevistas nos locais para as quais as pessoas vão ser contratadas, para haver uma primeira adaptação ao ambiente, <u>Faz-se o preenchimento de alguns documentos mais administrativos que vão dar origem ao contrato de trabalho. O primeiro acolhimento não é feito no primeiro dia em que a pessoa começa a desempenhar as suas funções, é feito uns dias antes, para que a pessoa possa assimilar,</u> Põe também a pessoa ocorrente do salário que vai auferir e esclarece-se também as dúvidas que a pessoa possa ter. É um momento muito importante porque é o princípio de tudo, é também uma relação de ordem contratual com direitos e deveres, mas sobretudo de um trabalho de equipa e queremos que a pessoa entre com esse espírito e que vista a camisola.	4 <u>Normalmente num dia antes de entrar ao serviço, sempre que possível, eu convido-a para vir e fazemos um dia para estamos para a pessoas perceber ao que vem, há instalações para conhecer, há uma equipa para conhecer, há procedimentos, o regulamento, o projeto educativo, o plano anual, claro que não faço uma abordagem disto densa, mas faço daquilo que considero mais importante e acho que este dia tem sido uma mais-valia, porque quando a pessoa está realmente no direto não temos tempo para conversar.</u> Tenho como moleta, e isso temos todos, o manual de acolhimento que tem desde o organigrama, questões que se prendem com a legislação em vigor como as pausas, os horários, a história do centro, portanto tem assim umas breves descrições, mas só ler... fica a faltar a relação, perceber quais são as expectativas, como é que a pessoa se vê a engrenar neste novo ambiente que será depois o seu local de trabalho	4
-------------	--	--	--	---	---

	Análise e descrição de funções		<u>Funciona como um dicionário, só lá vamos quando precisamos e normalmente sentimos essa necessidade em casos de dúvida ou porque a pessoa está a por em causa alguma questão ou porque nós entendemos que a pessoa já devia saber que devia fazer aquilo e não está a fazer</u>	5	Existe um manual com a descrição de funções, é também um documento transversal às várias valências, é no momento de acolhimento que damos a conhecer as funções para as quais está a ser contratada, quais as responsabilidades que lhe estão a ser solicitadas. <u>Para que possamos ser lineares naquilo que são as funções, mas ao mesmo tempo que a pessoa interiorize: estou a ser contratada para estas funções e é isto que me é pedido, somos sobretudo uma equipa, não conseguimos fazer nada uns sem os outros, mas cada um de nós tem as suas funções.</u> É não só para que tenhamos a responsabilidade e noção daquilo que nos é solicitado acima de tudo que saibamos que somos uma equipa e que precisamos uns dos outros. Este descritivo de funções serve para que percebamos os nosso lugar aqui dentro, que não nos sobrepujemos uns aos outros mas que todas saibamos que temos de dar o nosso melhor para que a coisa corra bem. Este tipo de documentos são feitos com a utilidade de organizar o serviço, para que as pessoas saibam o seu lugar e que as coisas corram pelo melhor.	5	<u>Eu utilizo-o exatamente no dia de acolhimento, pego no manual de funções, na área que diz respeito aquela categoria e passo os olhos em cada ponto com o novo colaborador para perceber aquilo a que se propõe e o que é que o espera. Facilita, vai quebrando o gelo.</u> <u>Eu entrego sempre uma cópia dessa folha do manual de funções</u> <u>É utilizado no primeiro dia, a pessoa assina e deixo uma cópia no processo como teve conhecimento.</u> Ajuda-me numa fase inicial, mas depois não tenho momentos onde utilize esse documento.	5
--	--------------------------------	--	--	---	--	---	--	---

	Formação		Pelo tempo de serviço penso que as competências estão adquiridas. <u>Estimulamos sempre muito e divulgamos para que as pessoas possam fazer no sentido de se ir reciclando e adquirindo novos conhecimentos. Temos pena mas não conseguimos tanta formação interna como desejávamos, e como a lei nos impõe, mas não o conseguimos fazer, até porque aqui também temos sempre esta questão da rotatividade do pessoal</u> É no sentido de irmos fazendo acertos contínuos, até a nível interno que vai sendo necessário, já fizemos várias sugestões à segurança social, chegaram a colocar esta questão da formação, sentimos menos a necessidade de formação para os técnicos e mais para as equipas de apoio. Entretanto nós Peniche, CAT da Nazaré e da Caldas, como somos os três mais próximos, e como também são duas colegas minhas de faculdade que estão em cada um deles, estamos a fazer um intercâmbio com as equipas, mais preocupados com eles do que connosco de irmos às casas, conseguirmos fazer visita, conseguirem estar as equipas da casa para nos receberem e trocarem ideias, porque se há coisas que nos diferenciam muito, também há coisas que são muito semelhantes. Eu acho que a nível de formação resulta muito do que 30 horas sentadas numa secretária a ouvir falar, é mais motivador, as pessoas automaticamente identificam-se com aquilo que está a acontecer ali e aderem. É sempre muito mais proveitosa. Há um plano estratégico, do qual a formação faz parte, não está planeado anualmente, a formação depende das oportunidades de candidatura que vão surgindo.	6	Na sua globalidade as pessoas tem as competências adquiridas. as funcionarias mais antigas e que foram ganhando competências fruto da experiencia , à 30, 40 anos atrás não se falava nesta questão da formação , O pessoal mais recente que temos feito entrar, pretendemos pessoas com experiencia fruto de formações que foram fazendo ou de experiencia que foram tendo noutras instituições e que para nós é uma mais valia. Muitas vezes mais do que o saber fazer, que é primordial, se a pessoa tiver disponibilidade para aprender e tiver a sensibilidade de olhar para o outro como uma pessoa que precisa de ser cuidada, então a sua mais valia está cá e com certeza vai entrar na engrenagem. <u>Damos a possibilidade das pessoas fazerem as formações que entendem e a seu tempo também são disponibilizadas.</u> <u>Nós temos dois grandes funis: as formações que nos são oferecidas do exterior e que nós vamos agarrando e também muito à mercê daquilo que são as nossas necessidades e as que são organizadas aqui na nossa casa.</u> muitas vezes somos assoberbados por formações que chegam de todo o lado, é importante fazer uma triagem, vamos ao encontro daquilo que são as necessidades que as pessoas vão sentido e aí avançamos. o nosso plano de formação vai ao encontro das necessidades e das vontades das pessoas que estão no terreno para as pessoas se sentirem motivadas a irem . Mais importante do que consigamos cumprir o número de horas estipuladas é que as pessoas estejam motivadas para a formação e que seja faseada no tempo para que as pessoas estejam motivadas. O meu pessoal do lar têm a maior parte habilitações muito baixas e também é preciso ter em conta estas coisas. Formação sem motivação dá poucos frutos. No questionário de satisfação dos nosso colaboradores, que é feito uma vez por ano, há uma das questões que no âmbito da formação, onde todos os anos os colaboradores dão sugestões de formação que gostariam ou tem necessidade de fazer.	6	<u>Nesta área devíamos estar em formação contínua. Existe muitas novidades e devemos estar sempre atentos a isso. Se me perguntar se fazemos a formação que deveríamos, possivelmente não, quando é necessário e quando entendemos que aquilo é estritamente necessário para o desempenho da sua função fazem, mas não estão tão motivadas.</u> <u>As pessoas sentem que isso vai colidir com a sua vida familiar e vão tendo dificuldade em participar.</u> Sinto uma diferença positiva nas funcionárias quando fazem formação,	6
--	----------	--	---	---	---	---	---	---

Avaliação de desempenho	Há um eixo que tem a ver com a gestão de pessoal, a avaliação de desempenho, a avaliação da satisfação dos colaboradores	4	<u>Eu considero a avaliação de desempenho uma coisa essencial, sobretudo sempre com o princípio da melhoria da qualidade de serviço</u>, mas também acho que é um grande bico-de-obra. Para mim a qualidade não está no número mas na forma como se faz. <u>Uma avaliação de desempenho numa casa destas é um processo bastante complexo (...) o que é mensurável aqui? Sempre senti muito difícil fazer uma medição objetiva.</u> <u>Era bom não só para a instituição, mas também para as próprias pessoas porque é um momento de reflexão do seu trabalho para poderem pensar onde é que podem melhorar.</u>	7	<u>Nós os técnicos ainda não conseguimos chegar a uma avaliação de desempenho que nos pareça a ideal, temos de arranjar uma avaliação de desempenho transversal e que seja também justa.</u> Uma avaliação de desempenho que seja justa e que seja ligeira, porque isto melindra as pessoas, ou caímos no erro de em vez de amenizarmos ambientes, que é o que se pretende, ou criamos situações que ferem as pessoas. <u>Mesmo que as pessoas tenham um desempenho menos correto, isso muitas vezes tem a ver com uma série de coisas, até de ordem pessoal, e nós de maneira nenhuma podemos destrinçar a vida profissional das pessoas com aquilo que é a vida profissional.</u> <u>Tantas coisas que podem contribuir para que naquele dia ou período as pessoas tenham um desempenho menos adequado.</u> <u>Primeiro o acompanhamento da pessoa na sua individualidade para depois poder chegarmos a uma avaliação de desempenho que seja transversal a toda a instituição.</u>	7	<u>É importante na medida em que ajuda a monitorizar, a acompanhar, a estarmos mais perto. Avaliação de desempenho porque nos trazia também alguns benefícios, eu acredito nisso, se estamos para avaliar é no sentido de depois podermos melhorar e se for para melhorar vai ser bom. não gosto de olhar para a avaliação de desempenho como algo castigador.</u> <u>Quando se fala aqui em avaliação de desempenho sinto que não é pacífico, não era algo que gostassem de se submeter.</u> Motivação e gestão de recompensas	7
	Motivação/gestão de recompensas		Não, mas <u>é prática valorizar o bom trabalho das pessoas, mesmo que seja só com o elogio verbal.</u> Há sempre situações que são relevantes e que nós vamos dando um elogio, <u>até mesmo em reunião de equipa, porque as pessoas ficam mais motivadas quando é dito no coletivo. Não é uma coisa formal.</u> Todos os funcionários da casa têm 10% de desconto em qualquer das mensalidades C. e J.I.. Não é uma recompensa, mas um benefício.	8	<u>Não é que não fosse uma grande forma de motivar as pessoas, ao final do ano ter uma recompensa financeira. Não temos porque não temos essa capacidade financeira.</u> <u>Enquanto gestora de pessoal, não há melhor recompensa para um funcionário que o apoio, eu não vejo melhor recompensa do que acolher o pedido da pessoa.</u> <u>Eu vejo, aqui, um sistema de recompensas mais desta ordem.</u> <u>Já há muito tempo que instituiu um dia por mês para quando as pessoas faltam porque estão doentes ou tenham uma coisa que precisam muito de fazer.</u> <u>é acima de tudo ter sensibilidade com as pessoas e nisso nós temos.</u> Ao nível da infância os filhos dos colaboradores têm prioridade de entrada relativamente a um utente comum , há também um desconto de 10% nas mensalidades , relativamente ao lar isso já não acontece, mas é sempre uma hipótese que poderá ser pensada. a porta do gabinete está sempre aberta, não tenho entendimento aos colaboradores de x a x hora ou em determinado dia,	8	<u>Penso que somamos recompensados na medida em que acreditam em nós, sempre senti isso desde que cheguei a esta instituição sempre que aconteça alguma coisa que eu considere muito bom e que deva ser valorizada e que seja para promover, eu através de conversa informal, faço a abordagem e tento que se sentam valorizados.</u> Tentamos promover momentos em comum, por exemplo fizemos uma aula de ioga, mas não considero que isso tenha sido uma recompensa, quando entramos no SGQ, foi uma série de documentos e registos que não se faziam antes, a certa altura as educadoras estavam a sentir que o seu tempo no indireto não chegava, fizeram um pedido à direção, através dos questionários de satisfação dos colaboradores, no sentido de ter um dia por trimestre só para fazer este trabalho e foi-lhes concedido. Também temos descontos para quem tem filhos na C. e J. I.	8

Participação – sugestões e reclamações	<u>Nós temos em cada resposta social uma caixa de correio onde as pessoas colocam as suas críticas e sugestões. É pouco utilizada pelos colaboradores.</u> a reclamação por escrito não o fazem. Vivemos num regime de tal forma aberta que as pessoas quando têm alguma coisa para reclamar vêm no direto. <u>Eu sinto que nós temos uma proximidade, uma abertura com as pessoas que não há necessidade de recorrerem a outros mecanismos, mesmo que lá estejam. É o gestor da qualidade que faz a recolha e depois damos resposta, temos prazos para dar resposta.</u> <u>O tratamento é receber, perceber se tem ou não fundamento e depois dar resposta. Habitualmente se a reclamação vem por escrito a resposta é dada por escrito , até posso dar uma palavrinha quando entregamos a resposta em mão se estiver identificado. Temos muito poucas reclamações. O anonimato é facultativo, mas as pessoas não usam.</u> Os colaboradores vão participando nas atividades de angariação, as vezes temos campanhas de angariação de cada resposta social, por exemplo em outubro fazemos aquela campanha nacional de combate à pobreza, elas fazem e trazem os bolos e broas e são postos à venda. Poderíamos fazer muito mais, mas também acho que não devemos perante a comunidade estar a explorar muito mais.	7	Eles participam muito. <u>Participam muito, quer no espaço de reunião de equipa, que acontece na primeira quarta de cada mês.</u> <u>Na reunião há sempre espaço para estas questões sobretudo na parte de funcionamento, manutenção, as questões da própria equipa.</u> <u>Muitas coisas por sugestão deles acabam por mudar a nossa organização e funcionamento da casa.</u>	9	Sim influenciam, a porta do gabinete está sempre aberta, não tenho entendimento aos colaboradores de x a x hora ou em determinado dia, <u>as sugestões e reclamações que as pessoas têm a fazer não só a nível de colaboradores, mas também de familiares e utentes vão sendo tidas em conta. É claro que depois são postas em prática algumas sugestões que têm toda a razão de ser e outras vão caindo, nós temos de concertar esforços e perceber qual é a opinião da maioria e se faz sentido, então vamos por em prática . Não deixamos nunca de ouvir as pessoas.</u>	9	Ouçó, encaminho para a direção e depois reflectimos. Existem também muitas sugestões que nós não conseguimos dar resposta, mas <u>há uma boa capacidade de escuta ativa na hierarquia. Fazemos o levantamento de sugestões de formação que às vezes são pertinentes e até conseguimos fazer alguma coisa e outras vezes isso não acontece. Ao nível de aquisição de material, vamos adquirir por sugestão das colaboradoras.</u> <u>Os horários, vamos fazendo ajustes por sugestões das trabalhadoras.</u> <u>As trabalhadoras também participam quando são chamadas.</u> <u>Os colaboradores têm facilidade em fazer chegara as suas críticas e sugestões na hierarquia, acho que se respira isso, mesmo antes de estar na chefia, sentia-me à vontade para colocar as minhas questões e melhorias e fui sempre ouvida.</u>	9

	Participação		<u>Nós não estamos a desenvolver isso como nós gostaríamos, ou seja, poderemos fazer esta avaliação mais próximo das pessoas em vez de dar um impresso.</u> para além das reuniões, a primeira coisa é criar proximidade, a segunda coisa é dar voz à pessoas para que possam expressa naquele papel aquilo que sentem. Há perguntas fechadas e há perguntas abertas. as perguntas abertas são boas para as sugestões. Qual é que é a utilidade? <u>É ter a percepção de como é que as coisas estão a correr,</u> é perceber que por vezes há um impresso em que está tudo mal, e quando as coisas estão muito mal percebemos qual é o funcionário que está mal com o mundo. <u>A outra utilidade é pegarmos nas sugestões das pessoas e tentar implementá-las, porque às vezes quem está no terreno tem mais percepção das coisas e as pessoas também se sentem valorizadas quando se dá a voz.</u> É útil pela proximidade, dar voz às pessoas , receber novos inputs e depois tentar implementar quando é possível.					
Sustentabilidade	Sucesso	3	<u>A chave do sucesso das organizações centra-se na pessoa e a pessoa tanto é a pessoa que é nosso utente, nosso colaborador, como nosso fornecedor. Se cada colaborador sentir que no seu trabalho, o seu foco são aquelas pessoas, seja uma criança, seja um idoso ou uma família, que ele próprio como colaborador desta casa também é tratado como pessoa essa é a chave do sucesso. Trabalhamos para pessoas com pessoas.</u>	2	<u>O sucesso das organizações tem a ver com as pessoas que cá trabalham que são o capital primordial numa instituição como a nossa, sem as pessoas isto não anda para a frente. Se este lar funciona à mais de 40 anos, nestas instalações, deve-se ao trabalho das pessoas que por aqui foram passando. Isto é um desafio diário para que tudo corra bem. Eu até fazia quase como uma correção, não tirando a importância da gestão, porque na verdade numa equipa não pode remar um para cada lado, acima de tudo o sucesso centra-se é nas pessoas.</u>	2	<u>Penso que o mais importante de tudo são as pessoas e as relações interpessoais, a pessoa tem de ser valorizada e quando alguém se sente valorizado isso só pode trazer benefícios à instituição. O primeiro olhar tem de ser para as pessoas e muito especialmente para aqueles que são os seus colaboradores, temos de humanizar as instituições e quando as pessoas sentem isso e que são peças muito importantes do processo isso pode ser um grande ganho para a sustentabilidade.</u>	2
	Práticas gestão pessoas	9	Perceber o equilíbrio do que é que podemos fazer sempre para melhorar a nossa qualidade do nosso serviço tendo em conta o que nos vai custar, sendo que este equilíbrio é sempre possível com alguma criatividade, mas pensado, como é que podemos ser diferente dos outros, perceber este equilíbrio sempre com este prisma da qualidade, tenso em conta a parte financeira. Esta casa (C.A) não é sustentável, dá prejuízo e sempre deu, quando se agarrou neste projeto já se sabia que era assim, nós sobrevivemos da comparticipação da Segurança Social e da instituição, não há comparticipações familiares, temos um rácio muito pequeno entre as crianças e os funcionários.	10	<u>Não me parece que haja uma prática que se possa sobrepor às outras. Acabam todas por ser um processo desde o recrutamento, acolhimento, a questão da formação ... na minha óptica isto acaba por ser um entrelaçar de todas as práticas e não de uma em particular, sabendo à partida que se nós não tivermos as pessoas bem não conseguiremos ter sustentabilidade de nenhuma ordem.</u>	10	<u>São todas, este é um caminho de construção que se vai fazendo. O importante é saber ouvir e apoiar as pessoas em todos os momentos da sua vida profissional.</u>	10

		<u>formação, lançar novos desafios, é fundamental não deixar as pesas estagnar. É muito importante para todo o ser humano, estamos sempre em mudança.</u> No centro de acolhimento temos reuniões mensais com todos os colaboradores, é uma prática fundamental para escutar as pessoas e transmitir informação e criar o espírito de união. No lar vamos tendo trimestralmente reuniões com todos os setores. Na infância existem reuniões de educadoras e também de equipas. Depois temos uma geral. Tenho dificuldades em fazer reuniões porque têm de ser feitas em horário pós laboral, depois de um dia trabalho, cansarmos mais as pessoas. É essenciais as pessoas sentirem que são uma equipa, as pessoas que têm a tarefa de limpar o chão é tão importante como uma diretora técnico, são todas valorizadas.		somo 10 funcionários para 12 crianças, portanto mais de dois terços do dinheiro é para pagar ordenados, depois do que sobra serve para fazer a gestão da casa. Mas a sustentabilidade também vem por aí, porque uma casa destas, o trabalho que fazemos, para além de necessário é muito importante na vida destes miúdos e também para a nossa comunidade. É isso que nos torna diferenciadores, embora saibamos que financeiramente esta casa não dá lucro só prejuízo.					
	Planeamento estratégico	O plano é feito por triénio e termina agora em 2017. <u>Há um eixo que tem a ver com a gestão de pessoal, a avaliação de desempenho, a avaliação da satisfação dos colaboradores</u> e há um ponto previsto que não tenho conseguido, ou seja, fazer um acompanhamento aos colaboradores.	4	<u>Há um plano estratégico, do qual a formação faz parte.</u>	6	<u>O diretor geral propôs colocarmos em andamento uma coisa se se chama TAC, ou seja, como um exame perceber a pessoa no seu todo, e nós achamos muito interessante.</u>	6		
	Comunicação	Anualmente, fazemos uma reunião geral onde nós apresentamos o plano para esse ano. <u>Por razões de formação da maior parte das pessoas elas têm dificuldade em assimilar o que lá está.</u> A grande insatisfação dos trabalhadores tem a ver com a questão salarial porque em relação às condições de trabalho nós procuramos dar as melhores condições de trabalho. Criar as condições para que as pessoas desempenhem melhor o seu trabalho e isso é fundamental. Em relação ao plano estratégico as pessoas ficam sempre com admiração a olhar para o documento, a mesma coisa acontece com as contas, o que as pessoas querem saber é se os resultados foram positivos ou negativos, ficam muito admirados com a carga salarial, mais de 75%, no nosso caso 76%, 77% é gasto nos recursos humanos e as pessoas ficam admiradas porque acham que recebem pouco, porque as pessoas ganham o ordenado mínimo mas esquecem os descontos para a segurança social, a medicina do trabalho, seguro. É verdade que levam quinhentos e tal euros para casas, também	5						

		me parece pouco, as pessoas que trabalham na fábrica ganham tanto como nós e uma coisa é trabalhar com latas e outra trabalhar com pessoas. <u>Quando falamos do plano estratégico é tudo muito bonito, mas é tudo muito confuso, tem muitas grelhas e muitos objetivos, as pessoas têm dificuldade.</u>						
	Fontes de financiamento	<u>Nós não temos feito muito a angariação de fundos, também sinto dificuldade em puxar mais pelas pessoas porque os trabalhos são cansativos e estar a exigir às pessoas mais fins-de-semana, mais tempo, tenho sempre preocupação que as pessoas tenham o seu tempo de repouso para no dia seguinte estarem cá em condições para poder dar o seu melhor.</u>						
Legislação	Benefícios	Todas as coisas têm pontos positivos e negativos. <u>A legislação é sempre boa quando vista como uma linha que nos ajuda a conduzir.</u> Pode haver muitas coisas que desagradam, mas <u>ajuda-nos a ter um rumo e permite que entre as instituições sejam seguidas as mesmas regras. O legislador tem o objetivo de uniformizar os procedimentos e dar orientação e isto é positivo, se não houver lei cada um faz como quer e apetece e as leis ajudam a criar balizas na nossa atividade e para nos salvaguardar.</u>	10	<u>A nossa convenção coletiva de trabalho é muito clara, não é muito extensa, mas sobretudo nesta questão da organização do pessoas, to tipo de trabalho, horários, férias, faltas, temos já tudo muito orientado e interiorizado relativamente à quilo que são os nosso direitos e deveres, é muito simples.</u>	9	Benefícios da legislação em vigor têm a ver com o facto de uniformizar práticas e nos regermos da mesma forma ou pelos mesmos padrões.	<u>As leis são para se cumprir obviamente, Eu não consigo encontrar muitas limitações porque tento que ela própria não seja limitativa. Obviamente que sabemos que temos a lei que regula o desemprego, os horários, as férias, as faltas injustificadas, mas não me parece que isso traga grandes limitações nem grandes benefícios.</u> A lei é para cumprir, mas eu aqui não tenho nenhuma situação em que sinta que nestes 19 anos que aqui estou o Centro não cumpra a lei com as pessoas.	11
	Limitações	<u>Nós temos pessoas com 63 -64 anos a cuidar de idosos quase da mesma idade no Lar. Deveria ser permitido dispensar aquela pessoa e ir para casa gozar a sua reforma e não o podemos fazer a pessoa têm de ficar cá a trabalhar.</u> A legislação é tão apertada que nos é difícil. A contratação é sempre a parte mais difícil: fazemos os contractos com as pessoas e depois queremos dispensar e já não podemos. <u>Temos de ficar coma as pessoas que têm capacidade e não conseguem dar o seu melhor na instituição.</u> relativamente ao nosso contrato colectivo de trabalho, entre as várias categorias profissionais há um fosso na remuneração salarial que não ajuda em nada. os valores das tabelas são os valores mínimos, as instituições é que não têm capacidade financeira para pagar mais do que está estipulado Uma educadora começa a trabalhar e ganha no mínimo cerca de 800 euros, e de três em três anos de sobe na carreira, ao fim de 10 anos a	10	A própria legislação tem as suas limitações. Pode condicionar se acontecer alguma coisa menos boa, por exemplo se <u>tivermos um funcionário a mal tratar uma criança</u> , e não tenhamos ninguém que nos possa confirmar, como é que eu vou a um tribunal de trabalho dizer isso, então e as provas, os menores não podem testemunhar.	11	<u>Acima de tudo têm a ver com o próprio contrato coletivo das IPSS's e muitas vezes tem a ver com questões de ordem financeira porque quer os acordos de cooperação estabelecidos quer os próprios salários dos trabalhadores.</u> Têm de estar motivadas a determinado nível, mas o vencimento no final do mês é uma grande motivação e nós estamos limitados a esse nível por força de todo o panorama nacional e das circunstâncias das próprias IPSS's, em determinada altura temos quase idosos a cuidar de idosos, e para mim particularmente aqui em casa é uma limitação imposta pela legislação atual ao nível do CCT e <u>tem haver com o facto das pessoas só se poderem reformar com determinada idade.</u> são pessoas com 60 e muitos anos num trabalho que exige um esforço físico muito grande e que andam constantemente a arrastar e entram em períodos de baixa e isto acaba por ser um ciclo vicioso. As pessoas precisavam de descansar mais cedo porque estão exaustas.	11	

		educadora está a ganhar três vezes mais do que a auxiliar e que até está cá à mais tempo. Existem outros pontos na legislação que criam dificuldades, por exemplo a deslocação das pessoas de uma valência para a outra. Por exemplo no Centro de Acolhimento a verdade é que temos uma estrutura para receber 12 crianças e quando temos 9 a estrutura é a mesma, por exemplo saiu uma criança na semana passada e neste momento temos 9 crianças e o trabalho com 9 ou com 12 não é a mesma coisa , eu poderia dispensar durante umas horas do dia algumas pessoas, a legislação não permite fazer a gestão desta maneira, transferir para outra resposta social, também não é fácil, nós deverias de ter na legislação alguma coisa que permitisse dispensar pessoas que ficassem a receber algum subsidio, mas não conseguimos porque dizem que estão aptas para trabalhar e é preciso descontar.							
Desafios futuros	Praticas gestão de pessoas	<u>Há um que é transversal no tempo</u> e que é fundamental: identidade na instituição, as pessoas sabem para onde vêm trabalhar, isto não é uma fabrica, isto não é uma IPSS igual às outras, isto é uma IPSS com cariz cristão, <u>Eu não tenho que exigir que os clientes sejam cristãos, agora a forma como eu ajo com eles tem de ter espirito cristão, não de assistencialismo, mas de inclusão, valorização das pessoas, isto é sempre um desafio eterno.</u> <u>Outro desafio que é sempre constante é a formação.</u> Perceber como é que pode desempenhar uma tarefa, fazer melhor, como é que pode utilizar um novo instrumento para desempenhar melhor a sua função, tanto em termos de identidade da instituição. A formação tem um extra, que muitas vezes não se vê, que é a motivação, as pessoas tem de perceber que a formação tem um objetivo de mudança de comportamentos, mudança de atitudes e isto tem muita vezes a ver com as motivações, trabalhar as motivações. Por isso um dos desafios que tem a ver com a formação é criar atividades-teem bulding, atividade de equipa em que as pessoas sintam sintonizadas umas com as outras que sintam cúmplices umas das outras e que estejamos todos no mesmo barco a trabalhar par o mesmo. Se nos sentirmos em equipas estamos mais motivados e isso no nosso desempenho reflecte-se Portante a formação é sempre um desafio, promover a melhoria continua. Às vezes é através de formação formal, outras vezes é formação	11	Eu acho que o grande desafio seria implementarmos a avaliação de desempenho, vai dar imenso trabalho, mas é importante sobretudo pela questão de cada trabalhador poder fazer a sua avaliação do seu trabalho, mas também poder ouvir das suas chefias de uma forma muito concreta o que é que pensa do seu trabalho. Há mudanças e a prática que gostaríamos de implementar é uma prática, que não é validada a nível científico. Tem tudo a ver com as área dos idosos, mas já existe uma educadora que está a tentar transpô-la para a parte das crianças que é a humanidade. Centra-se na relação e serviço que se presta aquela pessoa, e também muito nos colaboradores, tudo facilita a forma de trabalhar.	12	Exatamente manter esta casa no funcionamento pleno e com tudo o que ambicionamos para a qualidade do nosso serviço com os recursos humanos que temos atualmente e que são na verdade o nosso capital mais importante, não podemos dispensar o pessoal mais velho, mas temos de dar resposta à população que nos chega cada vez mais dependente com caraterísticas muito específicas.	12	A facilidade com as novas tecnologias leva à não comunicação, a não relação vai comprometer o futuro. Nós temos de comunicar e saber comunicar, assim se motiva. Uma pessoa motivada rende muito mais. Penso também que o futuro tem de ser desinstalar, sair da margem de conforto, inovar e criar outros caminho, porque só inovando nós conseguimos motivar conseguimos trazer os outros connosco neste registo nesta procura de um bem comum, nesta área que é social.	12

	informal, Eu venho para aqui não porque estou desempregado, mas porque me sinto identificado com a missão da instituição. Outro desafio é também o recrutamento onde nós temos tido muita dificuldade, porque não encontramos as pessoas com o perfil que nós gostaríamos totalmente. As pessoas estão completamente desligadas, desenraizadas, as pessoas querem é um trabalho porque estão desempregadas e não interessa o que é o trabalho e por isso o recrutamento é sempre um desafio. A formação e melhoria contínua é um desafio, o recrutamento é outro e depois é manter as pessoas motivadas. Uma das competências que é fundamental tem a ver com a empatia, percebermos as dificuldades dos outros e estarmos com os outros, entre colegas tudo bem, mas em relação aos pais, aos familiares, muitas vezes isto não acontece e entramos a fazer juízos. Uma outra competência é a área da comunicação, sabermos comunicar, às vezes não sabemos comunicar <u>Saber comunicar, transmitir confiança e seguranças aos familiares é contribuir para a sustentabilidade.</u> Hoje quando se fala em formação profissional , para mim é um termo que tem vindo a decair, gosto mais do termo desenvolvimento pessoal e profissional, quando nós somos boas pessoas, desenvolvemos um bom trabalho, quando somos humanos na nossa vida, temos valores, e é um desafio e o desenvolvimento pessoal, que as pessoas se sintam valorizadas e possam ir mais além, O desafio é a promoção das pessoas, é importante e é difícil.							
Sustentabilidade	O que se está a avizinhar , são as dificuldades financeiras, essas são muitas, os utentes têm dificuldades em pagar as mensalidades, nós temos dificuldade em aumentar o valor das mensalidades e tudo encareceu. Os próprios acordos, aquilo que se está a pretender é comprar um serviço, comercializar. A nossa missão enquanto instituições não é fazer disto um negócio, um comercio, é prestar um serviço, se nós nos equiparamos aos outros, se existir um concurso, as pessoas muitas vezes andam à guerra e pagam um preço para ganharem os concursos, quando nos centramos no dinheiro e não nas pessoas é muito difícil. Temos de ter preocupação financeira, as coisas têm de funcionar, mas as pessoas e o serviço que fazemos é que é o mais importante, se estamos	12	Muitos, mas os grandes têm a ver com as pessoas que trabalham nestas casas, a forma como tu pensas a instituição, para onde tu queres ir, mas o dar corpo através das pessoas, termos formação, termos cada vez mais um trabalho mais específico, a nível das pessoas terem formação mais específica e também formação humana. A sustentabilidade destas instituições passa muito por perceber o país que temos e o futuro que vamos ter, o futuro das instituições sociais são os idosos, ponto nº1: vai ser o futuro nestas áreas, 2ª <u>o ser diferenciador, basta ter qualquer coisa que nos distingue do outros, para as pessoas poderem optar, não ser tudo a mesma coisa e começarmos a inovar.</u> <u>A sustentabilidade passa também pelo pagamento de mensalidades, se as pessoas não tiverem dinheiro nada funciona, Se não tivermos um país a</u>	11	O desafio é conseguirmos o equilíbrio, porque a determinada altura, sem queremos somos um média empresa porque temos dois grandes núcleos: o dos utentes para os quais não podemos falar, transversal a toadas as valências e por outro lado um grupo de trabalhadores e as suas famílias que dependem de um vencimento ao final de cada mês. Acima de tudo o grande desafio para as direções, que são em primeira instancia quem gere estas instituições, <u>é criar um equilíbrio entre o serviço que prestamos e o financeiro.</u>	13	As dificuldades financeiras, viemos de uma crise grande, as famílias estão empobrecidas, foram muito fustigadas, Fomos também fustigados porque as mensalidades estão baixas, embora já não se assista tanto à imigração, percebo que tem existido mais nascimentos, já tenho inscrições para o próximo ano letivo que não tive em anos anteriores. <u>A sustentabilidade preocupa-me, passa por cada um perceber como resfriar alguns gastos</u> <u>Sabemos que as vidas destas casas não têm tantos recursos como gostaríamos. Temos de ter um olhar para aquilo que são as oportunidades, não ficar presos nas dificuldades financeiras que vão surgindo.</u>	13

		muito focados no dinheiro podemos esquecer a nossa missão e isto futuramente não trará benefícios e compromete a nossa missão. <u>Há pouca diferenciação no serviço, há concorrência que não é saudável nem equilibrada. Fala-se muito em cada IPSS especializar-se numa das áreas, imaginemos nós somos bons na área de infância vamos-nos especializar e criar condições para sermos os melhores.</u> <u>Este é o grande desafio é trabalharmos em rede e em complementaridade trabalharmos para o mesmo, se cada um continuar a trabalhar sozinho não tem sentido, até porque trará custos acrescidos. A cultura de parceria, partilhar serviços tem de ser pensada, este é um desafio futuro.</u>	<u>avancar e que aposte nas instituições, por muito que bom que seja o serviço, não há sustentabilidade.</u>			Nós temos uma relação muito boa com as pessoas, À 19 anos que ouço dizer que o mais importante são as pessoas, que são os colaboradores que estão no direto com as crianças e não importa muito as instalações. A imagem que nós temos é a das pessoas e não tanto das instalações, da casa em si	
--	--	--	---	--	--	--	--

Apêndice III - Questionário: aos colaboradores do CSCP relativo às práticas de gestão de pessoas

Leia estas instruções antes de começar!

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização do trabalho de investigação do mestrado Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-estar Social, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Instituto de Serviço Social.

Trata-se de um estudo de natureza académica, subordinado ao tema- a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS.

O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos.

Peço-lhe que responda com sinceridade às questões que se seguem, considerando a resposta social ou serviço onde trabalham. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas. Existe apenas interesse em analisar as práticas de gestão de pessoas presentes na sua organização.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

1 – Identificação

1.1-Sexo Feminino ☐ Masculino ☐	1.2 – Idade Menos de 30 anos ☐ Entre 30 – 44 anos ☐ Entre 45 - 54 anos ☐ Entre 55 - 64 anos ☐ 65 ou mais anos ☐	1.3 Habilitações 1º Ciclo do ensino básico (4º ano) ☐ 2º Ciclo do ensino básico (6º ano) ☐ 3º Ciclo do ensino básico (9º ano) ☐ Ensino secundário (12º ano) ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐
1.4 - Estado civil Solteiro (a) ☐ Casado (a) ☐ Viúvo (a) ☐ Divorciado (a) ☐ União de facto ☐	1.5 - Tipo de contrato: - Tempo inteiro: Contrato sem termo (efetivo) ☐ Contrato a termo ☐ - Tempo parcial Contrato sem termo (efetivo) ☐ Contrato a termo ☐	1.6 - Trabalho na organização à: Menos de 1 ano ☐ Entre 1 e 5 anos ☐ Entre 6 e 10 anos ☐ Mais de 10 anos ☐ Mais de 20 anos ☐
1.7 – Categoria Profissional: _____		

2 - Por favor, indique com uma cruz (X) em que medida concorda com as afirmações seguintes. Selecione entre 1 e 5, em que 1 será discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Recrutamento/Seleção					
1.Quando fui recrutado(a) foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.					
2.Existem oportunidades de evolução de carreira nesta organização.					
3.As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.					
Acolhimento					
4.Como novo(a) colaborador(a) quando comecei a trabalhar tive apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.					
5.Como novo(a) colaborador(a) quando comecei a trabalhar tive apoio e acompanhamento inicial por parte dos meus colegas de equipa.					
Análise e descrição de funções					
6.Fui informado (a), de forma clara, quais as tarefas e responsabilidades da minha função.					
7.Sento necessidade de especialização para as funções que desempenho.					
8.Sei, em todas as situações, a quem me dirigir superiormente.					
Desempenho					
9.A informação que recebo sobre o meu desempenho é útil para melhorar a minha atitude profissional.					
10. Se tenho falhas no meu desempenho tenho acompanhamento para as ultrapassar.					
Formação					
11.A organização faz o levantamento das minhas necessidades de formação.					
12. A organização proporciona formação profissional anual.					
13. A formação que recebo é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções.					
14. Estou disposto(a) a despende de dinheiro (frequência de acções de formação ou compra de jornais e livros da especialidade) para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional.					
15. Faço questão de participar nas acções de formação que são proporcionadas pela organização.					

Motivação /gestão de recompensas						
16. Tenho regalias ou benefícios extras de acordo com o meu desempenho profissional.						
17. Na organização permitem-me aceder a benefícios (ex: desconto nas mensalidades para familiares).						
Remuneração						
18. Quem tem melhor desempenho tem melhor remuneração.						
19. As remunerações dos colaboradores estão adequadas ao valor relativo da sua função face aos outros colaboradores da organização.						
20. A minha remuneração está de acordo com a legislação (BTE N°31 de 22-08-15).						
Participação						
21. Tenho abertura para realizar sugestões que visem melhorar o funcionamento da resposta social/serviço onde trabalho.						
22. Participo nas tomadas de decisão no meu serviço.						
23. Participo em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da resposta social/serviço onde trabalho.						
24. Participo em atividades extra da instituição (ex: angariação de fundos, momentos de reflexão).						
25. Relativamente à organização em que trabalho, sinto:						
a) Que estou pessoalmente ligado a esta organização.						
b) Orgulho em dizer que trabalho para esta organização.						
c) Que gostaria de trabalhar nesta organização até à idade da reforma.						

Satisfação

2.6. De forma geral qual o seu grau de satisfação com a organização:

Totalmente satisfeito	
Muito satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Nada satisfeito	

Muito obrigada pela sua colaboração

Apêndice IV - Frequências absolutas e percentagens quanto às práticas de gestão de pessoas na percepção dos colaboradores do CSCP

Categoria	Sub categoria	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Não responde	
		Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Recrutamento e seleção	P1-Quando fui recrutado(a) foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.	2	3%	4	7%	10	16%	28	46%	16	26%	1	2%
	P2-Existem oportunidades de evolução de carreira nesta organização.	2	3%	6	10%	16	26%	24	39%	12	20%	1	2%
	P3-As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.	3	5%	5	8%	21	34%	25	41%	6	10%	1	2%
Acolhimento	P4-Como novo(a) colaborador(a) quando comecei a trabalhar tive apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.	1	2%	3	4%	4	7%	30	49%	22	36%	1	2%
	P5-Como novo(a) colaborador(a) quando comecei a trabalhar tive apoio e acompanhamento inicial por parte dos meus colegas de equipa.	1	2%	2	3%	4	7%	30	49%	22	36%	2	3%
Análise e descrição de funções	P6-Fui informado (a), de forma clara, quais as tarefas e responsabilidades da minha função.	0	0%	2	3%	3	5%	35	57%	21	35%	0	0%
	P7-Sinto necessidade de especialização para as funções que desempenho.	0	0%	10	16%	8	13%	32	53%	10	16%	1	2%
	P8-Sei, em todas as situações, a quem me dirigir superiormente.	0	0%	1	2%	0	0%	27	44%	33	54%	0	0%
Desempenho	P9-A informação que recebo sobre o meu desempenho é útil para melhorar a minha atitude profissional	1	2%	3	5%	4	7%	36	59%	17	27%	0	0%

	P10-Se tenho falhas no meu desempenho tenho acompanhamento para as ultrapassar	0	0%	3	5%	8	13%	41	67%	9	15%	0	0%
Formação	P11-A organização faz o levantamento das minhas necessidades de formação.	2	3%	6	10%	12	20%	32	53%	7	11%	2	3%
	P12-A organização proporciona formação profissional anual.	2	3%	8	13%	14	23%	29	48%	6	10%	2	3%
	P13-A formação que recebo é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções.	2	3%	7	12%	11	18%	32	53%	7	11%	2	3%
	P14-Estou disposto(a) a despende de dinheiro para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional.	2	3%	8	13%	16	26%	22	37%	10	16%	3	5%
	P15Faço questão de participar nas ações de formação que são proporcionadas pela organização.	0	0%	0	0%	8	13%	33	54%	19	31%	1	2%
Motivação e gestão por recompensa	P16-Tenho regalias ou benefícios extras de acordo com o meu desempenho profissional.	9	15%	17	28%	14	23%	14	23%	2	3%	5	8%
	P17-Na organização permitem-me aceder a benefícios (ex: desconto nas mensalidades para familiares).	5	8%	8	13%	15	25%	22	36%	7	11%	4	7%
Remuneração	P18-Quem tem melhor desempenho tem melhor remuneração.	19	31%	18	30%	14	23%	5	8%	3	5%	2	3%
	P19-As remunerações dos colaboradores estão adequadas ao valor relativo da sua função face aos outros colaboradores da organização.	3	5%	11	18%	22	36%	18	29%	4	7%	3	5%
	P20-A minha remuneração está de acordo com a legislação (BTE Nº31 de 22-08-15).	1	2%	2	3%	20	33%	27	44%	9	15%	2	3%

Participação	P21-Tenho abertura para realizar sugestões que visem melhorar o funcionamento da resposta social/serviço onde trabalho.	0	0%	1	2%	6	10%	37	60%	14	23%	3	5%
	P22-Participo nas tomadas de decisão no meu serviço.	0	0%	5	8%	12	20%	28	46%	13	21%	3	5%
	P23-Participo em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da resposta social/serviço onde trabalho.	0	0%	1	2%	9	14%	34	56%	15	25%	2	3%
	P24-Participo em atividades extra da instituição (ex: angariação de fundos, momentos de reflexão).	1	2%	11	18%	15	25%	23	38%	9	14%	2	3%
Sentimento relativamente ao CSCP	P25 a - Que estou pessoalmente ligado (a) esta Organização.	0	0%	0	0%	6	10%	37	61%	16	26%	2	3%
	P25 b - Que tenho orgulho em dizer que trabalho para esta Organização.	0	0%	0	0%	1	2%	31	51%	29	47%	0	0%
	P25 c - Que gostaria de trabalhar nesta Organização até à idade da reforma.	0	0%	2	3%	7	11%	23	38%	26	43%	3	5%

Apêndice V - Questionário de Avaliação da Satisfação dos Clientes quanto ao quadro do pessoal

Leia estas instruções antes de começar!

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização do trabalho de investigação do mestrado Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-estar Social na Universidade Lusófona de Lisboa - Instituto de Serviço Social.

Trata-se de um estudo de natureza académica, subordinado ao tema: importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS visando compreender a forma como a gestão de pessoas contribui para a sustentabilidade da IPSS.

O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos.

Peço-lhe que responda com sinceridade às questões que se seguem. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas. Existe apenas interesse em analisar as práticas de gestão de pessoas presentes na organização.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação, desde "Nada Satisfeito" até "Totalmente Satisfeito", assinando com uma cruz (x).

		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
P1	Apresentação e imagem dos colaboradores.					
P2	Modo/desempenho como os colaboradores prestam os serviços.					
P3	Disponibilidade dos colaboradores sempre que precisa do seu apoio.					
P4	Cumprimento dos seus direitos por parte de todos os colaboradores.					
P5	Simpatia, educação e atenção dos colaboradores.					
P6	Forma como os colaboradores cumprem o plano individual do meu familiar.					
P7	Disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos seus problemas pessoais.					
P8	De forma geral qual o seu grau de satisfação com a organização.					

Assinale a sua opinião com uma cruz (X)

		Sim	Não
P9	De modo geral, penso que o pessoal gosta daquilo que faz.		
P10	É fácil contatar com o responsável da resposta social?		
P11	Se um amigo seu precisasse, recomendaria esta organização?		
P12	Se pudesse, mudaria de organização.		

P13. Quando inscrevi o meu familiar nesta organização fi-lo porque:
(assinalar apenas a principal razão)

- ☐ Foi –me recomendado
- ☐ O conjunto de serviços oferecidos respondia às minhas necessidades
- ☐ Não tinha alternativa
- ☐ É próximo do local onde habito

Muito obrigada.

Apêndice VI - Frequências absolutas e percentagens para os vários indicadores de satisfação dos clientes com o quadro de pessoal

Categoria	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não responde	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
P1-Apresentação e imagem dos colaboradores.	0	0%	1	3%	7	20%	16	46%	11	31%	0	0%
P2-Modo/desempenho como os colaboradores prestam os serviços.	0	0%	0	0%	5	14%	22	63%	8	23%	0	0%
P3-Disponibilidade dos colaboradores sempre que precisa do seu apoio.	0	0%	0	0%	3	8%	17	49%	15	43%	0	0%
P4-Cumprimento dos seus direitos por parte de todos os colaboradores.	0	0%	0	0%	5	14%	20	57%	10	29%	0	0%
P5-Simpatia, educação e atenção dos colaboradores.	0	0%	0	0%	3	8%	17	49%	15	43%	0	0%
P6-Forma como os colaboradores cumprem o plano individual do meu familiar.	0	0%	0	0%	4	12%	19	54%	12	34%	0	0%
P7-Disponibilidade dos colaboradores para ouvirem e apoiarem a resolução dos seus problemas pessoais.	0	0%	0	0%	4	11%	17	49%	14	40%	0	0%
P8-De forma geral qual é o seu grau de satisfação com a organização?	0	0%	0	0%	3	8%	21	61%	11	31%	0	0%

Categoria	Sim		Não		Não responde	
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
P9 - De modo geral, penso que o pessoal gosta daquilo que faz?	35	100%	0	0%	0	0%
P10 - É fácil contactar com o responsável da resposta social?	35	100%	0	0%	0	0%
P11 – Se um amigo seu precisa-se recomendaria esta organização?	35	100%	0	0%	0	0%
P12 – Se pudesse mudaria de organização?	0	0%	35	100%	0	0%

P13.Quando inscrevi o meu familiar nesta organização fi-lo porque:	Frequência absoluta	Frequência relativa
Foi-me recomendado.	4	11%
O conjunto de serviços oferecidos respondia às minhas necessidades.	23	66%
Não tinha alternativa.	0	0%
É próximo do local onde habito.	2	6%
Não responde.	6	17%

Apêndice VII – Pedido para Investigação em Instituição _ Mestranda



INSTITUTO
DE SERVIÇO
SOCIAL
UNIVERSIDADE LUSÓFONA



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

A

PEDIDO PARA INVESTIGAÇÃO EM INSTITUIÇÃO

Assunto: Pedido para autorização de trabalho de investigação no âmbito do Mestrado - do Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

**Ex. mo (a) Senhor (a) Presidente do
Centro de Solidariedade e Cultura de Peniche**

Relativamente ao assunto em epígrafe, venho pelo presente meio, solicitar a V.^a Ex.^a a possibilidade de realizar um estudo de natureza empírica (Dissertação) na vossa Instituição/organização. O meu nome é Angélica Margarida Matos Martins Figueira sou aluna (o) de Mestrado Gestão das Unidades Sociais e Bem-estar Social do Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa.

Estou a desenvolver o meu estudo de investigação (Dissertação) subordinado ao tema – O contributo da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma IPSS.

O objetivo geral do Projeto de Investigação implica compreender a forma como a gestão de pessoas contribui para a sustentabilidade das IPSS.

Como objetivos específicos propomos:

1. Identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa IPSS.
2. Caraterizar as práticas e procedimentos de gestão de pessoas nas dimensões: recrutamento e seleção; acolhimento; análise e descrição de funções; formação; avaliação de desempenho; motivação e gestão de recompensas.
3. Perceber as condições da gestão de pessoas.
4. Identificar o grau de satisfação dos colaboradores nas práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição.
5. Identificar desafios futuros para garantir a sustentabilidade.
6. Relacionar as práticas de gestão de pessoas com a sustentabilidade.

Campo Grande, 376
1749-024 Lisboa – Portugal
Tel.: 21 751 55 00
e-mail: info@ulusofona.pt
servico_social@ulusofona.pt
www.usulofona.pt





Assim, venho solicitar a vossa colaboração no sentido de autorizar a realização de: observação, análise de documentos, realização de entrevistas ao diretor de serviços e diretoras técnicas, e a aplicação de questionários a todos os colaboradores, em ordem à realização da investigação com a designação de: *“O contributo da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - O caso do Centro de Solidariedade e Cultura de Peniche”*

Todas as informações recolhidas destinam-se exclusivamente ao estudo em curso e têm unicamente fins de investigação, respeitando as regras de confidencialidade. No final do trabalho será entregue um exemplar à instituição onde o estudo foi realizado.

Grata pela colaboração. Agradeço o tempo disponibilizado. Ao dispor de V. Ex^a para qualquer informação.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Aluna (o): Angélica Margarida Matos Martins Figueira.....

(contacto telefónico: 966 277 627; email: angelicamarmartins@hotmail.com)



Anexos

Índice

Anexo I – Pedido de Colaboração para Investigação _ Diretor do Instituto de Serviço Social.....	XXXII
Anexo II – Resposta ao Pedido de Colaboração do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche	XXXIII

Anexo I – Pedido de Colaboração para Investigação _ Diretor do Instituto de Serviço Social



PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO

(Centro de Solidariedade e Cultura de Peniche)

Para os devidos efeitos solicita-se que seja concedido apoio a Angélica Margarida Matos Martins Figueira aluna do Mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e Bem-estar ministrado no Instituto de Serviço Social desta Universidade, no sentido de poder desenvolver na V/ Organização investigação conducente à sua dissertação subordinada ao título “*O contributo da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - O caso do Centro de Solidariedade e Cultura de Peniche*”.

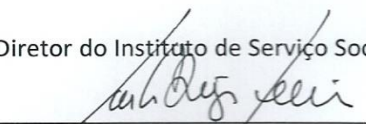
A investigação é orientada pela Prof^a Doutora Aida Ferreira que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo email: aidabenfer@gmail.com ou para a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Instituto de Serviço Social: servico.social@ulusofona.pt.

Segue em anexo carta da mestranda explicitando os objetivos e a natureza da investigação.

Com os melhores cumprimentos.

Lisboa,16..... de Janeiro de 2017

O Diretor do Instituto de Serviço Social


(Prof. Doutor Carlos Diogo Moreira)

Campo Grande, 376
1749-024 Lisboa – Portugal
Tel.: 21 751 55 00
e-mail: info@ulusofona.pt
servico.social@ulusofona.pt
www.usulofona.pt



Anexo II – Resposta ao Pedido de Colaboração do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche



Centro Solidariedade e Cultura de Peniche

IPSS registada sob o n.º 5/00, DR III série, n.º 76, 30 de Março de 2000 - NIPC 504 627 678

Exmo. Senhor Diretor
Instituto de Serviço Social
Universidade Lusófona
Campo Grande. 376
1749 – 024 Lisboa

Ref. 10/2017/Sede

Peniche, 7 de fevereiro de 2017

Assunto: Pedido para autorização de trabalho de investigação no âmbito do Mestrado – do Instituto de Serviço social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Vimos por este meio acusar a receção do vosso pedido de investigação sobre o assunto em epígrafe na nossa Instituição.

Informamos que estamos disponíveis para acolher, acompanhar e dar o apoio necessário à aluna Angélica Margarida Matos Martins Figueira no âmbito da sua dissertação “O contributo da gestão de pessoas para a sustentabilidade de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – O caso do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche.

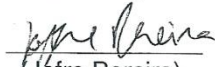
Parece-nos que o tema a abordar neste estudo seja muito pertinente e esperamos que nos possa trazer novas reflexões e dinâmicas à nossa Instituição.

Congratulamo-nos com o esforço que a vossa Universidade faz em procurar criar pontes entre o saber académico e as práticas do terreno.

Disponibilizamos também para qualquer esclarecimento que seja necessário. Email: director.geral@centrosolidariedadepeniche.com; telemóvel: 964342299.

Com os melhores cumprimentos,

Atentamente
De V^a Ex^a
O diretor geral


(Jofre Pereira)

Centro Solidariedade e Cultura de Peniche
NIPC n.º 504 627 678
2520 - 408 Peniche