P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

A Gestão de Pessoas no 3º Setor em Tempos de Pandemia – Desafios nas IPSS

Cecília Isabel Dias Penetro

11/2022

P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

A Gestão de Pessoas no 3º Setor em Tempos de Pandemia – Desafios nas IPSS

Cecília Isabel Dias Penetro

11/2022

ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

A Gestão de Pessoas no 3º Setor em Tempos de Pandemia - Desafios nas IPSS

Cecília Isabel Dias Penetro

Orientadores:

Professor Doutor José António Oliveira

Professora Doutora Maria João Polidoro

Agradecimentos

Ao término desta etapa, torna-se fundamental agradecer a várias pessoas que contribuíram diretamente para a concretização da mesma. Deste modo, expresso os meus agradecimentos:

Ao Professor Doutor José António Oliveira, por todo o apoio e incentivo que me facultou durante todo o processo, tendo sido incansável.

À Professora Doutora Maria João Polidoro, por toda a disponibilidade e ajuda que me prestou.

Aos Responsáveis pela gestão de pessoas das IPSS e Instituições Equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada, que participaram no estudo, pela disponibilidade, participação e ajuda.

Aos meus pais que muito me ajudaram e apoiaram para que a realização desta etapa fosse possível.

Aos meus irmãos, que sempre me incentivaram a ir mais longe, sem medos!

Ao meu namorado, que teve uma paciência enorme nestes últimos dois anos, sempre me apoiou e compreendeu esta fase mais atarefada.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

Resumo

A gestão de pessoas - e as suas diversas práticas - são críticas nas organizações sem fins lucrativos (Akingbola, 2006). No caso concreto destas instituições – incluindo as instituições particulares de solidariedade social - há desafios acrescidos, sendo que as ferramentas de gestão de pessoas podem influenciar a sua eficácia, eficiência e sucesso (Batisda et al., 2018).

Em 2019, inesperadamente, a Pandemia COVID-19 confrontou as organizações sem fins lucrativos de reptos sem precedentes. Houve a necessidade de estas se adaptarem ao novo contexto pandémico, sendo a área da gestão de pessoas fortemente atingida e obrigada a ajustes rápidos e eficientes, para melhor responder às novas exigências (Akingbola, 2020).

A presente investigação analisa o estado da arte sobre a gestão de pessoas, assim como identifica e analisa as principais alterações que as organizações sem fins lucrativos tiveram de efetuar nesta área para melhor enfrentar os novos desafios vividos em contexto pandémico.

Nesta dissertação é realizada uma investigação, sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas instituições particulares de solidariedade social e instituições equiparadas a instituições particulares de solidariedade social, quer em período anterior à pandemia, quer em contexto pandémico, assinalando as principais mudanças que a pandemia provocou a este nível. Foi intenção apurar, também, as principais consequências da pandemia nos trabalhadores destas organizações.

Para o efeito inquiriu-se os responsáveis pela gestão de pessoas das instituições particulares de solidariedade social e instituições equiparadas a instituições particulares de solidariedade social, com estrutura de gestão de pessoas, de dois concelhos da região do Tâmega e Sousa – Felgueiras e Lousada.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Gestão de Pessoas, Pandemia.

Abstract

The People management - and it's several practices - are critical in non-profit organizations (Akingbola, 2006). In the specific case of these institutions – including private social solidarity institutions - there are added challenges, and people management tools can influence their efficacy, efficiency and success (Batisda et al., 2018).

In 2019, unexpectedly, the COVID-19 Pandemic confronted non-profit organizations with unprecedented challenges. There was a need for these to adjust to the new pandemic context, with the area of people management being heavily hit and forced to make quick and efficient adjustments to better answer to the new necessities (Akingbola, 2020).

The present investigation explores the state of the art on people management, as well as identifies and analyzes the main changes that non-profit organizations had to make in this area to better face the new challenges experienced in a pandemic context.

This dissertation, presents an investigation, about people management practices used by the Private Social Solidarity Institutions and institutions equivalent to the Private Social Solidarity Institutions, either in the period before the pandemic, or in a pandemic context, highlighting the main changes that the pandemic caused at this level. It was also intended to determine the main consequences of the pandemic on the employees of these organizations.

For this purpose, the persons responsible for personnel management of the Private Social Solidarity Institutions and institutions equivalent to the Private Social Solidarity Institutions, with a personnel management structure, were inquired in two municipalities, in the Tâmega and Sousa region – Felgueiras and Lousada.

Keywords: Third Sector, People Management, Pandemic.

Índice

Agradecimentos i

Resumo iii

Abstract v

Siglas e Abreviaturas xiii

Introdução 1

Capítulo 1 3

Enquadramento Teórico 3

1 O Terceiro Setor 3

1.1 As IPSS 4

1.2 A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos 5

1.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas 7

1.2.1.1 Descrição e Análise de Funções 7

1.2.1.2 Recrutamento e Seleção 8

1.2.1.3 Acolhimento e Integração 12

1.2.1.4 Avaliação de Desempenho 13

1.2.1.5 Gestão de Carreiras 15

1.2.1.6 Gestão de Recompensas 16

1.2.1.7 Gestão da Formação 18

1.2.1.8 Gestão de Saídas 19

Capítulo 2 21

2 A Pandemia COVID-19 21

2.1 A Pandemia COVID-19 e a Gestão de Pessoas 22

2.1.1 O Gestor de Pessoas na Pandemia COVID-19 24

2.2 As Práticas de Gestão de Pessoas e a COVID-19 25

2.3 Consequências da Pandemia COVID-19 nos Trabalhadores 26

Capítulo 3 29

3 Enquadramento Metodológico 29

3.1 Questão de Investigação 29

3.2 Objetivos 29

3.2.1 Objetivo Geral 29

3.2.2 Objetivos Específicos 30

3.3 Metodologia 30

3.4 População 30
3.5 Amostra 30
3.6.1 Breve Caracterização dos Concelhos em Estudo 31
3.7 Instrumentos de Recolha de Dados 34
3.7.1 Análise Documental 34
3.7.2 O Inquérito por Questionário 35
3.7.3 Aplicação do Questionário 36
Capítulo 4 39
4.1 Apresentação dos Resultados 39
4.2 Discussão dos Resultados 77
Conclusões 89
Referências Bibliográficas 93
Apêndice 107

Índice de Figuras

Figura 1 - Os sete elementos do Modelo "The Capacity Framework". 5
Figura 2 - Alterações nas práticas e processos de gestão de pessoas. 25
Figura 3 - Mapa de Portugal com a identificação da região do Tâmega e Sousa 31
Figura 4 – Mapa da região do Tâmega e Sousa com a identificação dos seus concelhos. 31
Figura 5 – Mapa do Concelho de Felgueiras, dividido por freguesias. 33
Figura 6 – Mapa do Concelho de Lousada, dividido por freguesias. 34
Figura 7 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições com RGP. 42
Figura 8 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições com DAF para todas as funções. 44
Figura 9 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições por tipo de recrutamento no período anterior à pandemia. 45
Figura 10 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que tinham dificuldades ao nível do recrutamento no período anterior à pandemia. 46
Figura 11 - Representação gráfica do número de instituições por tipo de dificuldade a nível de recrutamento de candidatos, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico. 47
Figura 12 - Representação gráfica do número de instituições por método de recrutamento de candidatos, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico. 48
Figura 13 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que durante a pandemia realizaram ou não mais contratações. 49
Figura 14 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia, recorria ou não frequentemente a apoios do estado para o recrutamento. 50
Figura 15 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia, recorria ou não a apoios do estado para o recrutamento. 51
Figura 16 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia, recorria ou não a apoios do estado para o recrutamento. 52
Figura 17 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, utilizava práticas de acolhimento e integração. 54
Figura 18 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, utilizavam as seguintes formas de comunicação. 55
Figura 19 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia realizaram ou não práticas de avaliação de desempenho. 56
Figura 20 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia tinham ou não um plano de gestão de carreiras por colaborador. 57
Figura 21 - Representação gráfica do número de instituições que, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, possuíam ou não recompensas para além do salário. 58
Figura 22 - Representação gráfica do número de instituições que, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, mantiveram o tipo de recompensa. 58
Figura 23 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia possuíam ou não formação profissional para os colaboradores. 59
Figura 24 - Representação gráfica do número de instituições por carga horária anual, em horas, de formação em período anterior à pandemia. 60
Figura 25 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia possuíam ou não um plano de formação para os colaboradores. 61
Figura 26 - Representação gráfica do número de instituições por temática das formações profissionais desenvolvidas, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico. 62

Figura 27 - Representação gráfica do número de instituições por prática de gestão de saídas, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico. 65
Figura 28 - Representação gráfica do número de instituições por respostas socias suspensas e respetivo grupo de intervenção em contexto pandémico. 67
Figura 29 - Representação gráfica do número de instituições por estratégia utilizada na suspensão das respostas socias. 68
Figura 30 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que alocaram ou não colaboradores em respostas sociais diferentes. 68
Figura 31 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que adotaram ou não outras técnicas de gestão de recursos humanos que não praticavam. 69
Figura 32 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que pretendem, ou não, continuar a desenvolver alguma das práticas adotadas em contexto pandémico. 70
Figura 33 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições em que o plano de contingência teve ou não implicações na gestão de pessoas. 71
Figura 34 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que verificaram ou não alterações no desempenho dos colaboradores. 72
Figura 35 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que verificaram ou não maior nível de ansiedade/stress nos trabalhadores. 73
Figura 36 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que tiveram ou não saídas de colaboradores devido a receios de possíveis contágios. 73
Figura 37 - Representação gráfica do número e percentagem do nível de motivação dos colaboradores percecionado pelas instituições 74
Figura 38 - Representação gráfica do número de instituições que sentiram ou não resistência dos trabalhadores em relação às novas práticas adotadas 74
Figura 39 - Representação gráfica do número da resistência dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de pessoas adotadas em contexto pandémico. 75
Figura 40 - Representação gráfica do número e percentagem das instituições que percecionaram ou não alterações no comprometimento dos trabalhadores para com a missão da organização. 76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dificuldades na intervenção no contexto da COVID-19 22
Tabela 2 - Medidas, práticas e metodologias de intervenção utilizadas para ultrapassar as dificuldades durantes a pandemia COVID-19 por setor de intervenção. 23
Tabela 3 - Número e percentagem de Instituições por grupo de intervenção. 39
Tabela 4 - Número de Instituições por resposta social dentro de cada grupo de intervenção 40
Tabela 5 - Algumas características das 24 Instituições. 41
Tabela 6 - Funções dos RGP nas Instituições 43
Tabela 7 – Descrição das práticas de gestão de pessoas. 43
Tabela 8 - Número de instituições por tipo de recrutamento, anterior à pandemia e em contexto de pandemia 45
Tabela 9- Número de Instituições que apresentaram dificuldades em contexto de pandemia. 48
Tabela 10 - Número de Instituições, em 10, que passaram a recorrer ao apoio do estado em contexto pandémico. 52
Tabela 11 - Descrição das práticas de acolhimento e integração. 53
Tabela 12 - Descrição das recompensas atribuídas em contexto pandémico pelas 2 instituições que em contexto anterior à pandemia não o faziam. 59
Tabela 13 - Distribuição das modalidades de formação profissional, em período anterior à pandemia e em contexto pandémico pelas 21 instituições. 61
Tabela 14 - Modalidades de formação profissional, em contexto pandémico, adotado pelas instituições que não desenvolviam formação 63
Tabela 15 - Número de respostas sociais no período anterior à pandemia e número de respostas suspensas no período pandémico. 66
Tabela 16 - Descrição das práticas adotadas em período pandémico. 69

Siglas e Abreviaturas

CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

CAFAP – Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental

CATL – Centro de Atividades e Tempos Livres

CEI – Contrato Emprego-Inserção

CEI+ - Contrato Emprego-Inserção +

CI – Comunicação Interpessoal

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

COVID-19 – *Corona Virus Disease*

CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

CRI – Centro de Recursos Para a Inclusão

CV – *Curriculum Vitae*

DAF – Descrição e Analise de Funções

EPIS – Equipamentos de Proteção Individual

ERPI – Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas

GC – Gestão de Conflitos

GE – Gestão Emocional

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade de Social

LIJ – Lar de Infância e Juventude

MAREESS – Medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde

ND – Nutrição e Dietética

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PE – Processo de Envelhecimento

POAPMC – Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas

PPC-COVID-19 – Práticas e Procedimentos de Combate ao COVID-19

PS – Primeiro Socorros

RGP – Responsável pela Gestão de Pessoas

RH – Recursos Humanos

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAAS – Serviço de Apoio Domiciliário

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SARS – CoV2 – *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2*

Introdução

Uma das tendências do século XXI é o crescimento das instituições do Terceiro Setor, quer em Portugal, quer noutras latitudes.

Caracterizam-se por assegurar serviços essenciais para os diversos grupos da sociedade não tendo como objetivo final a produção de lucro (Carvalho & Braga, 2010). A eficaz e eficiente gestão destas organizações torna-se fulcral para o sucesso, existindo vários elementos estratégicos que devem ser tidos em conta (McKinsey & Company, 2001).

Efetivamente, a gestão de pessoas é fulcral nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) (Akingbola, 2006) podendo os colaboradores ser uma determinante de sucesso ou de fracasso da própria organização (Bastida et al., 2018).

Em março de 2020 a Pandemia COVID-19 chegou a Portugal e com ela vários medos e incertezas.

As OSFL, devido às suas características, foram fortemente afetadas. Com a nova e desconhecida realidade houve necessidade de as instituições responderem ao novo normal. Neste contexto, estas depararam-se com novos e exigentes desafios, condicionando práticas e modelos de gestão para assegurar respostas (Bragança et al., 2021).

Esta conjuntura, feita de incertezas e dúvidas, impeliu-nos a querer saber de que forma a pandemia condicionou as organizações do Terceiro Setor. Que consequências acarretou, em especial no setor da gestão de pessoas?

Estas interrogações deram origem à pergunta de partida: quais as alterações que se verificaram com a Pandemia COVID-19, ao nível das práticas de gestão de pessoas, nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)? Se o nosso objetivo era ter uma "radiografia" do todo nacional, rapidamente abandonamos esse desígnio, condicionados pelo limite temporal para a realização deste trabalho e pela dificuldade na obtenção de dados "gerais". Estas duas

limitações fizeram-nos ter “os pés na terra” e centramos o nosso estudo em dois concelhos da região do Tâmega e Sousa, no norte de Portugal – Felgueiras e Lousada.

O aspeto inovador do presente trabalho, revela-se, então, na possibilidade de identificação das práticas que sofreram alterações, por força da Pandemia COVID-19, permitindo identificar os procedimentos adotados, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas, devido a uma situação repentina, limitadora e sem precedentes.

Pretende-se, assim, com a presente investigação perceber, quais as práticas de gestão de pessoas existentes nas IPSS e instituições equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada e quais as alterações que existiram nas mesmas durante o período pandémico.

Para a operacionalização do trabalho delinearam-se, especificamente, os seguintes objetivos:

1) Identificar quais as práticas de gestão de pessoas que as IPSS desenvolviam antes do aparecimento da Pandemia COVID-19;

2) Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas IPSS;

3) Conhecer quais as práticas de gestão de pessoas que sofreram alterações com o aparecimento da Pandemia COVID-19;

4) Perceber o impacto da Pandemia COVID-19 nos colaboradores das IPSS.

Dividida em quatro capítulos, a presente dissertação, apresenta no primeiro capítulo, um “estado da arte” sobre a temática envolvente à gestão de pessoas nas OSFL. No segundo capítulo são expostas, também, várias conceções sobre o aparecimento da Pandemia COVID-19 e as suas consequências, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas e suas práticas.

No terceiro capítulo é realizado o enquadramento metodológico e apresentada toda a operacionalização da investigação em causa.

Adianta-se que a presente investigação assume a metodologia de estudo exploratório não sendo, então, passível de generalização. Analisa-se 24 IPSS e instituições equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada, sob a perspetiva dos seus responsáveis pela gestão de pessoas. A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário.

No quarto capítulo, são expostos os resultados dos dados recolhidos com a investigação e discussão dos resultados apurados.

Termina-se com a exposição das principais conclusões da investigação desenvolvida.

A referenciação de toda a bibliografia utilizada e apresentação do questionário em apêndice findam a presente dissertação.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1 O Terceiro Setor

Em Portugal, o Terceiro Setor merece enquadramento constitucional. A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 82.º identifica três setores de "propriedade dos meios de produção": o "setor público", o "setor privado" e o terceiro setor, este denominado de "sector cooperativo e social" (Constituição da República Portuguesa, Artigo 82.º).

Pertencem ao Terceiro Setor as entidades de economia social (Lei n.º 30/2013). Ora, segundo a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 no seu artigo 4.º), são entidades da economia social, " (…) a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social" (Lei de bases da Economia Social, Lei n.º 30/2013, Artigo 4.º).

O Terceiro Setor ou, o também denominado, Setor Não Lucrativo, corresponde, então, ao conjunto de instituições "(…) privadas, voluntárias e sem fins lucrativos" (Anheier, 2005, p. 4) cujas entidades pertencentes são denominadas, entre outras designações, por OSFL (Azevedo et al., 2012).

Salamon & Anheier (1998, p. 216) classificam estas entidades com cinco características: organizadas; privadas; não distribuidoras de lucro; autogovernadas e voluntárias.

1.1 As IPSS

Neste trabalho será dado especial enfoque às IPSS.

Originalmente, a legislação que aprova o estatuto das IPSS é o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. Este documento sofreu várias alterações, tendo sido aprovado o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 que procedeu à quinta alteração do decreto-lei anteriormente mencionado. Por sua vez foi aprovada a Lei 76/2015, de 28 de julho, sendo esta a primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 172-A/2014 (estando atualmente em vigor) (CNIS, 2022)[1].

Pode-se afirmar que as IPSS "(…) são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços" (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4). Estão englobadas as áreas de:

- "Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações".
  (Instituto da Segurança Social, 2014, p. 4).

Existem várias entidades que podem adquirir o estatuto de IPSS, nomeadamente as "associações de solidariedade social, cooperativas de solidariedade social (…), associações mutualistas e de socorros mútuos, fundações de solidariedade social, irmandades da misericórdia (…)" e outras entidades como os Centros Sociais Paroquiais e Cáritas Diocesanas e Paroquiais (Artigo 2.º do Decreto-Lei nº 172-A/2014 e sua atualização Lei 76/2015, de 28 de julho). Certas cooperativas e casas do povo que prestem serviços que se enquadram naqueles legalmente instituídos às IPSS, podem, apesar de não possuírem esse estatuto, requerer uma equiparação a IPSS. Estas uma vez equiparadas, adquirem a regulamentação através do mesmo estatuto e ficam sujeitas aos mesmos direitos, benefícios bem como deveres das restantes IPSS (CASES, 2022[2]).

[1] CNIS - http://cnis.pt/servicos-juridicos/legislacao/estatuto-das-ipss/ acedido em janeiro, de 2022
[2] CASES - Constituir IPSS. https://www.cases.pt/constituir-ipss/ acedido em janeiro, 2022

1.2 A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos

Não exclusivamente a nível europeu, o Terceiro Setor afirmou-se como um importante segmento da economia, dando, atualmente, trabalho a um número considerável de pessoas, com tendência a aumentar na próxima década (Ronquillo et al., 2017).

No caso nacional, estas entidades possuem bastante representatividade no panorama da sociedade portuguesa. Segundo o estudo da Conta Satélite da Economia Social (Instituto Nacional de Estatística, 2019), em 2016, existiam, em Portugal, 71 885 entidades da economia social. Neste contexto, as organizações do Terceiro Setor possuem, cada vez mais, destaque na promoção do bem-estar social possibilitando, entre outros fatores, grande quantidade de emprego (Marcos, 2016).

Para que seja possível perceber o real impacto do setor, segundo o estudo da Conta Satélite da Economia Social (Instituto Nacional de Estatística, 2019), ao nível nacional, em 2016 a economia social garantiu 6,1% o emprego remunerado e gerou 3% do Valor Acrescentado Bruto, valores que demonstram claramente a relevância e premência do setor.

Regra geral, as OSFL são planeadas, coordenadas e estruturadas de forma a operarem como um completo sistema que, por sua vez, está interligado com o meio externo (Akingbola, 2013). No contexto das OSFL está presente, também, o conceito de capacidade. Este é definido pelos ativos e os processos que permitem a afirmação da eficácia e da sustentabilidade de uma OSFL (Brown et al., 2016). Neste sentido, ao nível da capacidade organizacional, McKinsey & Company (2001), defendem o modelo "*The Capacity Framework*" onde as OSFL, possuem sete elementos fundamentais que, apesar de distintos, estão interligados. Os autores demonstram estes elementos na pirâmide que apresenta-se na Figura 1.

Figura 1 - Os sete elementos do Modelo "*The Capacity Framework*".

Fonte: McKinsey & Company (2001, p. 36)

Segundo o modelo de McKinsey & Company (2001), uma OSFL deverá considerar para o seu desenvolvimento a "estrutura de capacidade" traduzida em elementos como a cultura, as aspirações, as estratégias, as capacidades organizacionais, os recursos humanos, os sistemas e infraestruturas e a estrutura organizacional.

Esta dissertação, focar-se-á apenas na área dos recursos humanos (RH), também denominada de gestão de pessoas.

Neste sentido, McKinsey & Company (2001, p. 49), referem que as pessoas são o "(…) o sangue vital de qualquer organização sem fins lucrativos". Mesch (2010) afirma, também, que, tendo em conta os vários elementos presentes no desempenho de uma organização, o humano é considerado o mais importante.

Por sua vez, Parente (2012) expõe que a gestão de pessoas não deverá ser percecionada como função/área secundária numa OSFL. Deverá, sim, existir a "(…) gestão de pessoas que ultrapasse a mera gestão administrativa e subalternizada de RH e que proponha uma filosofia de gestão estratégica em que a área de RH é equiparada a outras áreas funcionais, seja a operacional, a económico-financeira ou outra" (Parente, 2012, p. 311).

Também AbouAssi & Jo (2017) afirmam que a gestão de pessoas é preponderante para o sucesso nas OSFL.

Se o capital humano – e intelectual - é critico, também a forma como é gerido é extremamente decisivo. De facto, para Akingbola (2006, p. 1708) a gestão de pessoas nas OSFL é considerada fundamental. Este autor justifica esta relevância sob três perspetivas, nomeadamente pelo facto de:

- Nas OSFL as pessoas não poderem ser substituídas por outro tipo de capital pois os próprios serviços disponibilizados pela organização são desempenhados pelos colaboradores (Akingbola, 2006 com base em Barbeito & Bowman, 1998 e Hall et al., 2003).
- As pessoas que trabalham no Terceiro Setor serem mais atraídas e motivadas por fatores intrínsecos, o que, na prática, se reflete no desenvolvimento de práticas como recrutamento, motivação, permanência e retenção (Akingbola, 2006 com base em Brandel, 2001; Brown & Yoshioka, 2002 e McMullen & Schellenberg, 2003a).
- Os colaboradores serem as partes interessadas mais preponderantes na estratégia organizacional, devido à efetiva necessidade de desempenho dos serviços e, também, aos vários requisitos de financiamento a que a OSFL está sujeita.

Para Ivancevich & Konopaske (2013, p. 11), a gestão de pessoas confere enumeras contribuições para a eficácia de uma organização, entre as quais:

- Colaborar no alcance dos objetivos da organização;
- Fazer uso, de forma eficiente, das competências e habilidades dos colaboradores;
- Ter pessoas motivadas e com formação, disponíveis na organização;
- Contribuir para o aumento da satisfação no trabalho e no alcance da autorrealização dos colaboradores;
- Assegurar a qualidade de vida no local de trabalho, com vista a converter o emprego na organização algo desejável e de interesse;
- Divulgar as várias políticas de gestão de recursos humanos aos colaboradores;
- Auxiliar no incremento de políticas éticas e no priorizar da conduta social responsável;

- Gerir mudanças tendo em conta o benefício mútuo, tanto a nível individual, grupal, organizacional e do restante público;
- Tornar as organizações mais ágeis e assertivas.
  (Ivancevich & Konopaske, 2013, p. 11)

1.2.1 Práticas de Gestão de Pessoas

Para que as OSFL captem, motivem e retenham os colaboradores necessários, precisam de garantir uma estratégia eficaz, em consonância com as práticas de gestão de pessoas (Akingbola, 2006).

Ao nível geral, cada vez mais, quem emprega, tem de ter especial atenção a vários fatores como "(…) bem-estar, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, mobilidade, novos projetos, comunicação digital ou flexibilidade de horário (…)". Atualmente a tarefa de captar capital humano é um grande desafio para os gestores de pessoas, muito devido à transformação do mundo laboral, sendo que, na atualidade, o facto de oferecer uma remuneração competitiva já não é um fator decisivo (Cofina Boost Content, 2022, s.p.).

Assim, é necessário existirem práticas de gestão de pessoas eficazes e eficientes que consubstanciem um "(…) conjunto de aplicações que seguem um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos" (Gomes et al., 2010, p. 241).

Efetivamente, ao nível da gestão de pessoas existem várias práticas que podem ser desenvolvidas. Parente (2012) aborda a temática dizendo que na gestão de pessoas nas OSFL, ao nível da gestão do emprego e dos desempenhos, dever-se-á remeter para práticas que abranjam "(…) desde a atracção dos trabalhadores para as OSFL, até à sua integração e manutenção na organização, incluindo a avaliação do desempenho, as políticas de formação, carreiras e recompensas, ou ainda a gestão de afastamentos" (Parente, 2012, p. 322).

Seguindo Parente (2012) debruçar-nos-emos sobre as práticas de descrição e análise de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de recompensas, gestão da formação e gestão de saídas.

1.2.1.1 Descrição e Análise de Funções

A Descrição e Análise de Funções (DAF) assume-se extremamente importante para as diferentes práticas de gestão de pessoas bem como para a própria gestão estratégica, sendo passível de, com esta, obter vantagem organizacional (Siddique, 2004).

Parente (2012, p. 317) apresenta a descrição de funções como "(…) um instrumento que define com clareza e transparência as atividades/tarefas inerentes à função, as competências técnicas, estratégicas, sociais e transversais para o seu exercício, bem como as qualificações escolares e profissionais. Fornece, também, uma visão sobre o lugar da função na hierarquia da organização (e respetivo organograma) e sobre a sua posição relativa, bem como sobre as relações de comando e subordinação entre funções".

Concretamente, na generalidade das organizações, a descrição de funções consiste no estabelecimento, por escrito, das tarefas do colaborador - o que, como e sob que condições desempenha as funções. Na prática, esta possui vários elementos integrantes, nomeadamente, a identificação e os objetivos da função, os deveres e responsabilidades do colaborador, a menção dos "materiais, máquinas, equipamentos, ambiente físico" e social entre outros aspetos como benefícios, regalias, sazonalidade, etc. (Cunha et al., 2012, pp. 170-171).

A descrição de funções deve ser elaborada com os contributos dos gestores, responsáveis pela gestão de pessoas (RGP) e pelo próprio colaborador e, pelo menos uma vez por ano, deve ser alvo de revisão e atualização (Tyler, 2013).

A DAF é frequentemente mencionada na própria literatura como um instrumento que possibilita transmissão de informações para o desenvolvimento bem-sucedido das demais práticas de gestão de pessoas. No desenvolvimento da prática de recrutamento e seleção dever-se-á ter em consideração a descrição de funções que contém todas as informações relativas às competências que o colaborador deve deter, bem como as especificidades da função a preencher (Matos, 2014).

Também Calheiros (2019, p. 79) refere que a análise de funções serve de suporte ao processo de recrutamento pois define o perfil pretendido para o desempenho de uma determinada função. "Esse perfil traduz-se no conjunto de competências que são necessárias para desempenhar a função e que a pessoa a contratar deve possuir". Ivancevich & Konopaske (2013, pp. 153-154) defendem, também, que esta é bastante requisitada nas práticas de recrutamento, seleção e gestão quer de carreiras, formação e de recompensas de trabalhadores.

De facto, as principais vantagens/objetivos da DAF são a possibilidade de esta prática para além de prover informações para o processo de recrutamento e definir o perfil desejado do futuro trabalhador, também disponibilizar informações para o desenvolvimento dos programas de formação, transmitir informação relativa à qualificação de funções e acerca do valor referente a cada função, gerir informações preponderantes para a avaliação de desempenho, passar informações para as chefias, entre outros (Sousa et al., 2006 p. 30).

1.2.1.2 Recrutamento e Seleção

As organizações têm o objetivo de captar os melhores profissionais e que estes respondam às necessidades sentidas (Khandelwal & Kumar, 2019).

As OSFL, em particular, devem ultrapassar a ideia de que os colaboradores representam um gasto a ser reduzido, passando para a conceção de que estes são elementos preponderantes para o alcance da missão que defendem (McGinnis Johnson et al., 2017).

O recrutamento é considerado uma importante prática de gestão de pessoas nas OSFL e suas estratégias (Akingbola, 2006), sendo, por sua vez, capaz de influenciar a própria eficácia desta (Abrokwah et al., 2018).

Na conceção de Sousa et al. (2006, p. 54), a nível geral, "o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

Calheiros (2019, p. 63) afirma a importância do recrutamento por este ser o mecanismo onde são identificadas as necessidades "(…) em termos de quantidades e características das pessoas a contratar". O mesmo autor chama a atenção para o facto de o recrutamento dever estar em consonância com a estratégia da organização tendo em conta o futuro e as influências do meio onde a mesma se insere, sob pena de não ser exequível ao longo dos anos.

O objetivo da prática do recrutamento e seleção consiste, então, em fazer com que a organização possua e retenha os colaboradores necessários e que o trabalho destes seja realizado com eficiência (Calheiros, 2019). A prática do recrutamento tem início com a iniciativa de encontrar pessoas detentoras de determinadas competências fazendo-as compatibilizar com as funções que a organização necessita que sejam assumidas (Ivancevich & Konopaske, 2013, p. 189).

Haiven (2004, pp. 83-84) reconhece a importância do "bom" recrutamento através do que denomina por "axioma de recrutar as pessoas certas[3]" no que às OSFL diz respeito, apresentando três razões para a importância de realizar o recrutamento de forma acertada, nomeadamente:

- em primeiro lugar, o facto de, por norma, as OSFL não possuírem elevados recursos económicos e por esse motivo cada gasto ter de ser avaliado. Ao se proceder a um recrutamento falhado irá significar perda de capital que poderia ter outro fim;
- de seguida, a importância da escolha da pessoa a contratar. Deverá ser dada importância à questão do profissionalismo e por isso a experiência é fundamental no novo colaborador;
- por último, deverá ser depositada uma especial atenção ao aspeto moral no processo de recrutamento, isto porque, por norma, o trabalho nas OSFL é bastante exigente. Deverão ser contratados colaboradores que mantenham e não prejudiquem tanto o trabalho desempenhado como os outros trabalhadores.

Regra geral, no recrutamento, ao nível geral, podemos distinguir dois tipos, o interno e o externo. Recrutamento externo quando existe entrada de recursos humanos advindos de fora da organização, já o recrutamento interno é, na existência de uma vaga, os colaboradores da mesma ocuparem esse lugar através de promoções ou transferências (Chiavenato, 2002).

Ambos apresentam vantagens:

i) Ao nível interno o recrutamento mostra-se "mais económico", "rápido", "apresenta maior índice de validade e de segurança" (o colaborador já é conhecido, o que faz com que o risco seja menor), "é uma fonte poderosa de motivação para empregados" (devido à possibilidade de promoção), "aproveita os investimentos da empresa em treinamento do

[3] Tradução livre de "The axiom of recruiting the 'right' people"

pessoal" e "desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal" (Chiavenato, 2002, pp. 210-211).

ii) Ao nível do recrutamento externo as vantagens encontradas pelo mesmo autor são, o facto de este trazer "(…) sangue novo e experiências novas para a organização", "renova e enriquece os recursos humanos da organização", "aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal (…)" (Chiavenato, 2002, p. 217).

Segundo Parente (2012, p. 325), nas OSFL, o recrutamento interno está mais presente quando se trata de recrutamento ao nível intermédio ou superior, já o recrutamento externo é mais usado para funções situadas na base da hierarquia.

Relativamente aos métodos de recrutamento, Cunha et al. (2012, p. 202) referem que a lista é vasta, existindo várias alternativas como "(…) anúncios em jornais e revistas (…)" ou referenciação de trabalhadores. Procura em "(…) agências de emprego, os serviços de empresas especializadas, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais, as empresas de *outplacement*, (…)" os consultores, as divulgações em universidades, "(..) o *head-hunting* (…)*"* ou o "(…) recrutamento via internet (…)" são outros métodos de recrutamento também utilizados (Cunha et al*.,* 2012, p. 202).

No processo de recrutamento dever-se-á, também, ter em atenção aos meios de divulgação das ofertas. Um dos métodos mais tradicionais é o anúncio na imprensa que tem vindo a ser ultrapassado pela divulgação *online*, nomeadamente em *sites* de emprego, possibilitando assim ter um maior alcance (Calheiros, 2019).

De facto, a evolução do espaço *online* (*Internet* e redes sociais) tem-se mostrado como uma oportunidade ao nível da gestão de pessoas (Slavić et al., 2017). A expansão da tecnologia tem vindo a alterar o processo de como o recrutamento é praticado nas OSFL, nomeadamente pela mudança ao nível de como são divulgadas as oportunidades laborais que surgem (Jones, 2017).

Slavić et al. (2017 p. 36) defendem que a adoção da *Internet* na prática do recrutamento possui várias vantagens em detrimento das técnicas mais tradicionais sendo que, atualmente, a utilização de ferramentas como o "*Twitter", "LinkedIn" e "Facebook"* está, crescentemente, a ser mais usual e popular.

Todavia, referências dadas por outros colaboradores, divulgação no *site* da organização e as candidaturas espontâneas são métodos que, apesar de ter um menor alcance, possuem um maior sucesso no que à adequação dos candidatos diz respeito (Calheiros, 2019).

A seleção é a segunda fase do processo de recrutamento (Kamran et al., 2015). É o processo de escolha da melhor opção para a vaga de emprego, recusando candidatos que não cumpram os requisitos, selecionando as pessoas adequadas, com as competências fundamentais para a vaga, de acordo com os critérios definidos (Khandelwal & Kumar, 2019).

No processo de seleção, ao escolher a pessoa terá de ser realizado o exercício de comparação das necessidades que a organização enfrenta com os perfis dos candidatos, sempre com base em critérios éticos e justos (Cunha et al., 2012).

O processo de seleção, de forma geral, é iniciado com uma entrevista de triagem de candidatos e termina com a decisão do candidato a contratar (Kamran et al., 2015). Esta fase poderá contemplar vários tipos de métodos, como avaliação curricular, entrevistas, testes de conhecimento, exercícios simulados, testes de capacidade cognitiva, entre outros (Calheiros, 2019).

Parente (2012, p. 322) dá-nos a conhecer a sua visão, fazendo um enquadramento dos dois conceitos aqui tratados, nas OSFL, adiantando que "o recrutamento e seleção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que se integram na OSFL tem um perfil pessoal e profissional adequado".

A mesma autora (Parente, 2012) salienta a importância da prática do recrutamento e seleção, podendo, se mal praticada, trazer consequências indesejáveis à OSFL.

De facto, para a generalidade das organizações, uma escolha errada, engloba vários riscos, entre eles a ocorrência de acidentes laborais, diminuição da produtividade, perda de clientes, avaria de materiais, propensão rotineira para a doença, entre outros. Uma outra consequência é, efetivamente, perder o bom colaborador porque foi recrutado um mau, deixando a concorrência a beneficiar com má escolha (Ribeiro, 2002, p. 268).

Nas OSFL, contudo - principalmente devido ao facto serem pagos baixos salários aos colaboradores - existem alguns constrangimentos. Estes passam, por exemplo, pela presença de dificuldades em reter colaboradores qualificados havendo, por consequência, grandes índices de rotatividade, bem como dificuldade em atrair candidatos, com as devidas habilidades e competências, para as necessidades de recrutamento (Akingbola, 2006, *cit in* Parente, 2014, p. 181). Por sua vez Nogueira (2014, sem número de página) reporta constrangimentos relacionados com o "(…) fenómeno da fuga da mão de obra, indício da dificuldade em captar e reter recursos humanos", especialmente nas instituições com dimensão mais reduzida e com localização remota (no interior do país).

Sendo que as OSFL beneficiam, com frequência, de apoios financeiros externos (Parente, 2014) existe, também, financiamento ao nível do recrutamento. De facto, a investigação de Barbosa (2016) reporta que várias OSFL (pertencentes à amostra do seu estudo) recorrerem ao recrutamento através da entidade Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Esta entidade possui vários programas que possibilitam apoiar a captação de pessoas para as vagas de emprego, nomeadamente, "Estágios", programas de "Apoios à Contratação", "Emprego Jovem Ativo", programas de "Emprego-Inserção" que inclui o programa "Contrato Emprego Inserção" (CEI) e o "Contrato Emprego Inserção +" (CEI+), entre outros[4] (IEFP, 2021[5]).

[4] Para ver em detalhe consultar: https://www.iefp.pt/apoios-incentivos

[5] Instituto do Emprego e Formação Profissional, https://www.iefp.pt/apoios-incentivos acedido em novembro de 2021.

1.2.1.3 Acolhimento e Integração

As práticas de acolhimento e integração têm como objetivo "(…) garantir o sucesso da entrada do trabalhador na OSFL, com a brevidade desejável, familiarizando-o com as diferentes vertentes da cultura da organização (…)". Este processo contribui para a identificação do colaborador recém-chegado com a organização, bem como com a restante equipa de trabalho. (Parente, 2012, pp. 331-332)

Neste sentido, segundo Parente (2012, pp. 332-333) existem dois grandes tipos de práticas para o acolhimento, são elas:

i) "o acolhimento na organização": deve contemplar uma visita à organização, apresentação à direção e outros profissionais, "apadrinhamento" por parte de um tutor responsável pela formação geral do funcionário recém-chegado, disponibilização do manual de acolhimento ou outro tipo de documento onde contemple informação pertinente e disponibilização de materiais resultantes de publicações institucionais ou jornais.

ii) "o acolhimento na equipa, na função e no local de trabalho": o novo colaborador deve ser apresentado à equipa de trabalho através da chefia direta, devem ser apresentados os locais da organização como a cantina, o vestiário, bar, etc. , deve ser realizada uma visita ao serviço e apresentado o seu enquadramento na organização e relações funcionais, deverá ser apresentado o posto do trabalho bem como o espaço físico e material, devem ser prestadas todas as informações sobre as funções e funcionamento interno e deverá ser fornecida formação com um outro colaborador que assumirá a função de seu tutor (Parente, 2012, pp. 332-333).

Concomitantemente, a integração (ou a *embeddedness*) é um "conceito poderoso" para o sucesso de uma OSFL. É pretendido que os colaboradores possuam uma ligação com a missão que organização defende e estejam motivados pela forma como o seu desempenho permite e contribui para o alcance da mesma (Watson & Abzug, 2005, p. 629).

Por maioria de razão, nas OSFL a prática da integração não se deve restringir ao momento do acolhimento do colaborador. Deverá sim existir uma continuidade do processo de integração nomeadamente através do acompanhamento e avaliação do mesmo. Esta dinâmica pode ser desenvolvida através de conversas, entrevistas ou aplicação de formulários de acompanhamento e avaliação (Parente, 2012, p.334), procurando atingir o contrato psicológico (Machava, 2018).

Dentro do processo de orientação/integração pode-se apontar dois tipos, o formal e o informal. A orientação formal transcreve-se no desenvolvimento das atividades planeadas pela organização, já a informal decorre das atividades diárias desenvolvidas entre o novo colaborador e as pessoas que já lá trabalham (Cunha et al., 2012).

De forma geral, "(…) tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão". Neste sentido, é bastante importante o processo de socialização

organizacional. Este será um mecanismo potenciador da integração do trabalhador que chega à organização (Mosquera, 2002, p. 303).

O acolhimento e socialização têm como principal desígnio a aproximação dos novos trabalhadores à missão e objetivos organizacionais, incluindo-os na própria dinâmica adotada/desenvolvida (Gomes et al., 2010).

Também a comunicação interna é um fator bastante importante, sendo fundamental para o sucesso das organizações permitindo, por sua vez, que exista um envolvimento dos trabalhadores (Welch & Jackson, 2007). Esta permite o estabelecimento e fomento das relações dos trabalhadores possibilitando a criação de relações interpessoais de confiança e a transmissão de informações fidedignas, atuais e relevantes, provendo a motivação. Este aspeto é ainda mais visível em momentos desafiantes e de *stress* (Dolphin, 2005).

A comunicação interna, vista de forma estratégica, permite o "(…) reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* perante a organização que representam (…)", estando implícito entre vários aspetos "(…) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam" (Brandão, 2018, p. 99).

Esta ferramenta possibilita construir identidades no ambiente laboral, a forma de como é realizada tem influência na moral, na motivação e até no desempenho dos colaboradores. Efetivamente, ao percecionarem que os superiores comunicam de forma eficiente os colaboradores estarão mais incentivados ao trabalho, aumentando a sua dedicação nas funções de que é responsável. Este facto fomenta, também, espírito de equipa nos colaboradores (Rajhans, 2012, *cit in* Almeida et al., 2017).

Neste contexto, existem vários tipos de comunicação interna, quer *online* como *offline*. Estes podem materializar-se na realização de reuniões, existência de quadros, posters e/ou cartazes, folhetos e manuais, exposições, expedição de cartas, entre outros (Continental Mabor, 2014, pp. 71-72).

O estudo de Sério (2017, p. 10) aborda a comunicação interna numa OSFL. A autora reforça (refletindo sobre as conceções de Kunsch, 1997) que é "(…) necessário que o processo de comunicação seja integrado, e que envolva todos os departamentos." No estudo de Sério (2017) foram apuradas, na organização estudada, técnicas de comunicação interna que se retratavam pela realização de reuniões (semanais e mensais) e utilização de ferramentas como *email* ou telefone. Na análise da autora é, também, exposta a importância de outras ferramentas como uso circulares internas (*newsletters*) ou existência de aplicações informáticas, entre outras.

1.2.1.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho consiste numa prática aplicada para averiguar a eficácia do trabalho que é desempenhado pelo trabalhador. O sistema de avaliação de desempenho, definido de forma formal, é um programa instituído pela organização que permite a avaliação dos seus trabalhadores de uma forma contínua e sistemática (Ivancevich & Konopaske, 2013).

Esta prática desenvolvida numa organização do Terceiro Setor possui as suas particularidades, devido ao facto de a produtividade dos colaboradores não ser "medível" categoricamente. No apoio social, o melhor colaborador não se transcreve no que trabalha mais rápido ou presta serviços a mais clientes, correndo o risco de, se o trabalho não for bem desempenhado e apenas rápido, prejudicar o beneficiário. Para além disso também existe "(…) a dificuldade em medir a qualidade do serviço que se presta a uma terceira pessoa" (Pereira, 2014, p. 45).

Nas OSFL a avaliação de desempenho deve ser sim "(…) um instrumento de recolha de informação que permite perceber como é que o desempenho de cada um está a contribuir, ou não, para o sucesso da organização e encontrar mecanismos para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de aprendizagem individual e/ou coletivo" (Parente, 2012, p. 336).

Realizada de forma ampla, a avaliação de desempenho do colaborador considera tanto as tarefas que este desempenha, como a contribuição que representa para os objetivos da OSFL, como até a perspetiva de crescimento do mesmo, tanto a nível profissional como pessoal (Parente, 2012).

A avaliação de desempenho, segundo Ivancevich & Konopaske (2013, p. 258) produz várias vantagens e propósitos a vários níveis, tais como:

- Desenvolvimento: como mecanismo de levantamento de necessidades como por exemplo, de formação de determinados colaboradores e, por conseguinte, avaliação dos efeitos das próprias formações realizadas por estes. Para além disso fomenta, também, a relação interpessoal de trabalhador-supervisor, através do aconselhamento e permite um maior acompanhamento por parte do superior hierárquico transmitindo, assim, apoio ao colaborador;
- Motivação: promove e encoraja o sentido de iniciativa, a responsabilidade e o esforço que leva a um melhor desempenho do colaborador;
- Gestão de recursos humanos e planeamento de empregos: serve para aferir as habilidades dos colaboradores e para o planeamento dos recursos humanos;
- Comunicações: como uma ponte de diálogo entre o colaborador e o seu superior em aspetos relacionados ao desempenho das devidas funções. Permite aumentar o conhecimento interpessoal, nomeadamente através do *feedback* e das interações entre as referidas partes;
- Conformidade legal: Pode constituir-se como um mecanismo de atribuição (de forma legal) de promoções, recompensas, transferências e até mesmo de dispensas;
- Pesquisa de Recursos humanos: como um instrumento de aprovação de ferramentas para seleção de colaboradores.
  (Ivancevich & Konopaske, 2013, p. 258).

De notar que, consoante a realidade e conceções da organização a periodicidade da avaliação de desempenho pode variar. A periodicidade mais comum é anual (principalmente para os colaboradores de nível superior na organização), contudo poderá ocorrer com outros períodos, como trimestral ou mensalmente (Sousa et al., 2006).

Considera-se, então, que a avaliação de desempenho é bastante importante no que à gestão de pessoas diz respeito uma vez que pode ter influência direta no desempenho dos trabalhadores (Fernandes & Caetano, 2002), o que tem motivado a crescente produção científica (Godinho, 2015; Magalhães-Timotio et al., 2017 e Costa et al., 2018).

1.2.1.5 Gestão de Carreiras

A gestão de carreira para Parsehyan (2017, com base em Tunçer, 2012) deve ser considerada pela gestão de pessoas como uma forma de trabalhar com o colaborador individualmente, dando-lhe apoio na definição de oportunidades de carreira, facultando-lhe conhecimentos, competências e ferramentas para que obtenha as capacidades necessárias para um futuro cargo.

Com a crescente competição (por doadores, financiamento ou trabalhadores) que as organizações enfrentam, a gestão do desempenho dos trabalhadores assume-se crítica (Becker et al., 2011). O desenvolvimento dos colaboradores através da expansão do potencial e das competências, como fator condutor de vantagem, é considerado uma parte importante da gestão de pessoas (Fajčíková et al., 2016).

Neste sentido, o desenvolvimento da carreira dos funcionários torna-se fundamental para a competitividade, bem como para o crescimento, desenvolvimento e mudança das organizações (Poon & Rowley, 2011), podendo ser, até, fator condutor de sucesso (Tunçer, 2012).

Parente (2012) considera esta prática crucial nas OSFL. Para a autora esta consiste no planeamento do "(…) desenvolvimento profissional dos trabalhadores, tendo como base o compromisso entre a estratégia da OSFL por um lado, e as suas necessidades em mão-de-obra e as necessidades e aspirações de carreiras dos trabalhadores, por outro" (Parente, 2012 p. 349). Defende-se, também, que as organizações devem ter definido o plano de desenvolvimento profissional onde "(…) pondera as expetativas dos trabalhadores, o seu potencial de desenvolvimento (ou ausência dele) e as necessidades da organização, de modo a orientar o futuro profissional de cada um na organização (…)" (Parente, 2012, p. 349).

Pynes (2004) refere que tanto os colaboradores como os responsáveis por estes devem desenhar um plano com vista à evolução e desenvolvimento do colaborador na organização, devendo este contemplar os objetivos de forma medível e, também, o respetivo plano de ação.

Segundo Poon & Rowley (2011, pp. 11-12), ao nível geral, os planos formais de desenvolvimento de carreira transcrevem-se através do planeamento e gestão de carreira. Relativamente ao planeamento de carreira este acarreta várias atividades como definir níveis de carreira, apoiar os funcionários no reconhecimento das suas habilidades, motivações, interesses e conhecimentos, gerir oportunidades e escolhas, estabelecer objetivos e definir planos de ação que visem o alcance de metas concretas. Já a gestão de carreiras é assumida como uma prática da organização com vista à seleção, avaliação, atribuição e desenvolvimento de colaboradores de forma a definirem um grupo de pessoal habilitado para fazer face às necessidades que possam surgir (Poon & Rowley, 2011, pp. 11-12).

Com efeito, poderão ser utilizadas várias ferramentas para a realização do desenvolvimento de carreira, entre elas a construção de mapas de carreira, consultoria, *coaching* (Tunçer, 2012).

De salientar que, o desenvolvimento da carreira deve ser tido como um processo contínuo sendo parte integrante a avaliação de competências e interesses, a definição de metas e o planeamento de atividades, correlacionando as necessidades dos colaboradores com as necessidades da organização futuramente (Pynes, 2004).

1.2.1.6 Gestão de Recompensas

O sistema de gestão de recompensas é definido por Sousa et al. (2006 p. 90), como sendo os princípios e diretrizes definidos para os seus funcionários "(…) em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado (…)".

Uma vez que os colaboradores são os ativos com maior importância nas organizações, é, de facto, fulcral que estas adotem um sistema de recompensas e que, por sua vez, este gratifique e atraia os colaboradores. O sistema de gestão de recompensas deve ser considerado no planeamento estratégico definido pela OSFL e estar em consonância com a missão, os objetivos, a cultura e com as questões externas (Day, 2005).

Para Sousa et al. (2006, pp. 90-91) o sistema de gestão de recompensas tem vários objetivos, nomeadamente o facto de que este:

- "Pode contribuir para construir e fortalecer a cultura da empresa".
- "Pode e deve atrair e reter melhores colaboradores".
- "Pode ser utilizado com o objetivo de aumentar a motivação e a produtividade (…)".
- "Pode reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia (…)".

O ponto fulcral e, naturalmente, o resultado final pretendido, pelo sistema de recompensas é que o colaborador esteja motivado e desempenhe um trabalho de excelência para a chefia (Ivancevich & Konopaske, 2013).

Assim, a atribuição de benefícios implica o facto de o empregador conceder bens ou serviços ao empregado sob troca de boas condutas do último que, por sua vez, poderá transcrever-se num melhor desempenho económico da organização (Galanaki, 2020).

Concretamente, as recompensas podem-se transcrever na totalidade das ações que atraiam e motivem o colaborador a fazer parte constituinte da organização, desempenhe com eficiência o seu trabalho e lá queira permanecer (Day, 2005).

Day (2005, p. 661) refere ainda que para além do salário, benefícios e incentivos incluem-se nestas ações outros aspetos que fazem a organização ter um bom ambiente de trabalho, constituindo-a num "(…) local de trabalho por escolha (…)", a autora aponta variantes como: adequada supervisão, instalações seguras e agradáveis, disponibilização de formação e desenvolvimento de competências, entre outros aspetos.

As OSFL não possuem extenso capital financeiro, porém, segundo Day (2005) mesmo em organizações com limitações financeiras, onde as recompensas possam configurar um "luxo",

o responsável pela gestão de pessoas deve, mesmo assim ser conhecedor do processo de recompensas e estar atento ao mesmo, pois este poderá ser um mecanismo viável para colmatar problemas relacionados com a produtividade ou motivação dos colaboradores.

Neste seguimento, Parente (2012) defende a perspetiva de que um colaborador que apresente bom desempenho deve ser contemplado com um prémio. Sousa et al. (2006) aborda a temática e refere que existem recompensas extrínsecas e intrínsecas. Considera-se recompensas extrínsecas aquelas que são materiais - como os prémios monetários. São exemplos: o salário, os benefícios, os incentivos, etc. Em contrapartida as intrínsecas são recompensas intangíveis – mecanismos de reconhecimento. São exemplos: referências honrosas/informações em diversos sítios estratégicos da organização (espaços físicos, intranet, revista, *newsletter*, etc), realização de eventos com o intuito de premiar os colaboradores, atribuição de *feedback* positivo, atribuição de maior autonomia e responsabilidade ao colaborador no desempenho das tarefas, atribuição de oportunidades que visem o desenvolvimento a nível profissional (exemplo: formação, entre outras), atribuição de outras regalias de carácter temporal como atribuição de mais dias de férias, isenções de horário, entre outras (Sousa et al*.,* 2006, pp. 107-108).

Na prática, as OSFL possuem propensão em captar trabalhadores com motivações de carácter intrínseco (Chen et al., 2014). Nestas organizações, Akingbola (2006) refletindo sobre vários estudos (Brown and Yoshioka, 2002: McMullen and Schellenberg, 2003a: e Pynes, 1997 *cit in* Akingbola, 2006) aponta que as recompensas intrínsecas tem elevada importância. O autor reflete que as pessoas, que trabalham no setor não lucrativo, são atraídas e motivadas por este tipo de recompensas e que as mesmas devem fazer parte da estratégia de gestão de pessoas da organização.

Neste sentido, acrescenta-se que, para várias pessoas, o que as atrai a trabalhar no setor não lucrativo é a identificação e o compartilhamento dos mesmos valores que acreditam/defendem e, também, o facto de perceberem que podem agregar valor à organização (Slatten et al., 2021). Assim, a própria missão da organização pode ser um fator de motivação e comprometimento do trabalhador (Brown & Yoshioka, 2003).

O estudo de Juaneda-Ayensa et al. (2017) diz-nos que nas OSFL os colaboradores atribuem maior importância a fatores relacionados com os laços afetivos, corroborando a teoria de que as motivações intrínsecas têm uma maior importância em detrimento das extrínsecas (no setor não lucrativo).

Fay (2011, p. 152) ressalva e atribui importância ao fator do "imediatismo" como o grande poder das recompensas não-monetárias. Segundo o autor, quando o funcionário recebe a recompensa logo após o desempenho da tarefa que resultou no prémio, o mesmo ficará comprometido com esse nível de desempenho nas próximas vezes. Se se tratar de recompensas não monetárias que englobem a expressão da recompensa perante o restante grupo de trabalhadores ou a celebração por bom desempenho, também alertará os restantes colaboradores para a correlação entre desempenho e recompensas.

O salário emocional é um outro conceito adjacente à gestão de pessoas e vai para além daquilo que é o pagamento pecuniário mensal. A este conceito estão implícitos fatores como o sentimento de pertença, o bom ambiente de trabalho, os benefícios instaurados, entre outros. Concretamente, esta dimensão ultrapassa aquilo que é a componente financeira/monetário e transcreve-se na perceção (e correspondente satisfação ou não) do colaborador perante o seu ambiente laboral, as relações com os restantes colaboradores da organização, valorização por parte dos superiores ou benefícios que lhe são atribuídos. Efetivamente, o salário emocional é também ele um mecanismo de retenção dos colaboradores mais esforçados, dedicados e que visam a progressão na organização, no fundo que "vestem a camisola" (Pinto, 2020). Assim, a implementação do salário emocional nas organizações em conjunto com estratégias que levam a que exista uma maior atenção aos colaboradores são importantes (Moreno et al., 2021).

1.2.1.7 Gestão da Formação

Segundo a conceção de Ceitil (2002, p. 338), "a formação é utilizada nas organizações como um instrumento para desenvolver, no conjunto dos colaboradores, as competências que melhor se ajustam às necessidades de progresso e à produção de vantagens concorrenciais de cada organização no difícil e turbulento mercado moderno".

A formação fornecida pela entidade laboral é um componente-chave da gestão de pessoas (DeVaro et al., 2017) segundo Macduff (2005) esta prática é a forma pela qual a OSFL transmite os seus níveis de eficiência que deverão ser atingidos pelos trabalhadores.

Com efeito, a formação arrecada para a organização benefícios, um dos mais preponderantes é o facto de esta desenvolver competências que, por sua vez, irão diminuir, a nível geral, o custo das operações (Miri et al., 2014).

A formação é, então, uma ferramenta que possibilita que os colaboradores melhorem as suas habilidades e aumentem as suas competências para enfrentarem as responsabilidades das suas funções e respetivas mudanças que, frequentemente, ocorrem no ambiente de trabalho (Pynes, 2004).

Os objetivos da formação devem ser estabelecidos de uma forma conjunta, nomeadamente com as contribuições da gestão, colaboradores e formadores. Assim será garantido que estes objetivos são definidos de uma forma realista e atingível (Pynes, 2004).

Pereira (2014, p. 51) correlaciona a prática de avaliação de desempenho com a de gestão de formação dizendo que "o processo de avaliação de desempenho permite a identificação das necessidades de formação e das oportunidades de desenvolvimento de cada um dos colaboradores, as quais constituem o ponto de partida para elaboração do Plano de Formação".

Cunha et al. (2012, p. 407) apresentam as várias fases desta técnica, categorizando o ciclo da formação. Para os autores o mencionado ciclo tem o seu início "(…) com a identificação das necessidades de formação, prossegue com a programação das atividades formativas, concretiza-se na execução das atividades propriamente ditas, e conclui com a avaliação de todo o processo". Naturalmente, os benefícios da formação têm maior índice de sucesso quando esta prática é planeada, implementada e avaliada de forma correta (Mehale et al., 2021).

Ao nível prático, o desenvolvimento da formação pode ocorrer de diferentes formas e em contextos distintos, "(…) como em sala (salas de formação), *on-the-job* (local de trabalho), *outdoor* (ao ar livre) ou por *e-learning* (conteúdos colocados na internet)" (Pereira & Ramos 2018, p. 460). Assim, a formação pode concretizar-se em várias modalidades, presencial, *e-learning* ou *b-learning* (contempla sessões presenciais e *e-learning*).

A formação nas OSFL deve ter a duração mínima de 40 horas anuais, segundo a legislação portuguesa, artigo 131.º da lei n.º 93/2019, de 04 de setembro. Queiroz (2012, pp. 19-21) menciona os manuais de gestão da qualidade das respostas sociais, e refere, também, as temáticas das formações com maior relevo nas IPSS sendo elas: "Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho"; "Gestão de Conflitos e Relações Interpessoais"; "Gerontologia e Geriatria"; "Primeiros Socorros e Suporte Básico de Vida", "HACCP"; entre outras que a instituição considere relevantes para a prestação do serviço.

Segundo Caetano (2007 *cit in* Cunha et al., 2012, p. 392) o processo de formação possibilita aos novos colaboradores (que não possuem tanta experiência) a capacitação de forma a desempenhar com excelência o seu trabalho. Durante o processo é possibilitado ao colaborador aprender e compreender várias matérias, tais como:

- "regras e regulamentos, padrões e rotinas, expetativas e objetivos, normas e tradições, políticas e relações de poder;
- comportamentos sociais, códigos de conduta, clima da empresa, colegas e grupos de trabalho, cultura (*i.e*., «a forma como se fazem as coisas aqui»);
- aspetos técnicos, operacionais e processuais relacionados com a função a desempenhar;
- visão e conhecimento holístico e abrangente da empresa, assim como das relações que a mesma estabelece com o meio envolvente".
  (Caetano 2007 *cit in* Cunha et al., 2012, p. 392)

Para os colaboradores já experientes o autor considera a formação como "(…) uma condição de sobrevivência e desenvolvimento" uma vez que o mundo está em constante alteração e evolução torna a formação contínua de extrema importância e essencial (Caetano 2007 *cit in* Cunha et al. 2012, p. 393). Cunha et al., (2012, p. 393) sublinham a importância da formação referindo que "(…) a aquisição de novos conhecimentos e capacidades aumenta o valor do colaborador no mercado de trabalho, o seu poder de negociação com a empresa, a sua segurança e autoconfiança, e a sua empregabilidade".

1.2.1.8 Gestão de Saídas

Quando existe a saída de um trabalhador de uma organização é cada vez mais usual o desenvolvimento de práticas de aconselhamento com vista à recolocação profissional do trabalhador. Estas práticas podem ser desenvolvidas quer internamente pela própria entidade ou através da contratação de serviços externos para o efeito (Richter et al., 2021).

Na perspetiva de Parente (2012) a saída de um trabalhador pode acontecer por vários motivos, como por exemplo, a existência de um conflito ou processos de mudança na instituição. Para a

autora, deverá ser providenciado, por parte das OSFL, apoio no sentido de facilitar e apoiar na procura de um novo trabalho. A organização deverá realizar um afastamento acompanhado do trabalhador - prática de extrema importância para os funcionários com mais idade e/ou com menores habilitações literárias. Neste sentido, a organização poderá desenvolver com o trabalhador várias ferramentas de procura de emprego, como por exemplo, elaborar o *curriculum vitae* (CV), uma carta de candidatura espontânea, transmitir boas condutas a utilizar em entrevistas de emprego, ou até mesmo, facilitar o contacto com pessoas ou organizações da mesma área de trabalho (Parente, 2012, p. 350).

A gestão de saídas ("*outplacement*") corresponde, então, ao "serviço de consultadoria limitado temporalmente, cujo propósito consiste em auxiliar o colaborador a encontrar uma nova posição fora da organização de proveniência, a pedido desta. São utilizadas técnicas para destacar a personalidade e a experiência dos mesmos" (Ramalho, 2001, *cit in* Lopes, 2014, pp. 10-11).

Para Challenger (2005) o *outplacement* de alta qualidade é considerado um investimento. Este influenciará as relações com os ex-trabalhadores, a sensação de confiança dos trabalhadores que permanecem na organização e a própria imagem e reputação da entidade. Kaźmierczyk et al. (2020) atribuem, em comparação com outras práticas de gestão, várias vantagens ao *outplacement* (tanto para as organizações como para os seus funcionários). Segundo os mesmos autores, desenvolver estas práticas na organização permite manter a produtividade dos trabalhadores. Contribui, também, para preservar o bom clima moral e psicológico na organização, assegurar a perceção de estabilidade e aumentar a lealdade dos trabalhadores para com a entidade.

Efetivamente, a prática possui várias razões para ser desenvolvida, quer razões internas quer externas. Ao nível interno atribui-se valor às práticas tanto ao nível do apoio aos colaboradores que saem, uma vez que são práticas que apoiam o ex-trabalhador, como também para os trabalhadores que ficam, pois, demonstra que a organização se preocupa com os trabalhadores, mantendo assim os níveis de motivação e estabilização no trabalho. Já ao nível externo estas práticas permitirão demonstrar aos *stakeholders* a parte social e responsável da organização (Stacho & Stachová, 2015).

Em contexto de desenvolvimento da prática de gestão de saídas é introduzido um outro conceito - as entrevistas de saída (Barros, 2019). Esta técnica, segundo Silva (s.d, p. 64) é "(…) uma reunião estruturada entre a entidade patronal/chefia e um colaborador demissionário". O mesmo autor atribui uma série de vantagens à realização da entrevista de saída, nomeadamente, ser possível que o empregador obtenha considerações sinceras do trabalhador que abandona a organização sobre o que este entende serem pontos fortes e fracos tanto da organização em si, como do próprio responsável ou da equipa de trabalho. Para além disso, ao realizar esta prática o empregador passa uma importante mensagem para os restantes trabalhadores pois "mostra abertura ao diálogo e a receber *feedback*, capacidade de encaixe para ouvir coisas menos positivas e simpáticas, humildade para processar informação e, eventualmente, corrigir métodos e práticas" (Silva, s.d., p. 65).

Capítulo 2

2 A Pandemia COVID-19

No final do ano de 2019, mais precisamente em dezembro, na região chinesa de Wuhan, surge um novo corona vírus com o nome de *severe acute respiratory syndrome coronavirus-2* (SARS-CoV2), à qual a organização mundial de saúde chama de COVID-19. A transmissão do vírus, entre humanos, é assumida no mês seguinte, em 21 de janeiro de 2020 (Almeida, 2020).

Em Portugal, a Pandemia COVID-19 está presente desde março de 2020.

A Pandemia COVID-19 transformou-se em mais do que uma crise de saúde pública, afetando todos os domínios sociais (Shi et al., 2020). A nível global, trouxe severas consequências nas economias e negócios, provocando impactos nunca antes vividos nas organizações de todo o mundo (Nutsubidze & Schmidt, 2021). A pandemia provocou graves entraves ao funcionamento das atividades económicas, facto que levou a um aumento dos problemas sociais. Devido às constantes mudanças impostas pela pandemia, as OSFL assumem a sua importância na sociedade ao surgirem como organizações de combate à pobreza e demais problemas sociais intensificados pela Pandemia COVID-19, através de respostas destinadas às necessidades da população (Oliveira et al., 2021).

Com a presença da pandemia, vários países adotaram várias medidas para combate ao vírus SARS-CoV2. Medidas estas que passaram por confinamentos, encerramentos de atividades empresariais, elaboração de planos de contingência (regulamentos de higiene), distanciamento social, suspensão de escolas e universidades ou controlo de mobilidades (Spurk & Straub, 2020, p. 1).

Portugal foi fortemente visado, sendo um dos países da europa que mais foi atingido pela pandemia (Alpalhão & Alpalhão, 2020). As medidas de proteção passaram por períodos de quarentena, medidas de distanciamento social, respeito pela etiqueta respiratória e de higiene. De uma forma mais severa foi adotado, também, o estado de emergência que ordenou a paragem de vários setores da sociedade como estabelecimentos de ensino, comércio e vários negócios considerados não essenciais (públicos e privados) (Gonçalves et al., 2021, pp. 1-2).

2.1 A Pandemia COVID-19 e a Gestão de Pessoas

As OSFL foram afetadas pela Pandemia COVID-19, de diferentes formas. Esta condicionou a administração destas organizações, sendo que a sua presença teve implicações tanto nos seus trabalhadores, clientes / *stakeholders,* como nas próprias receitas (Olawoye-Mann, 2021).

Com a Pandemia COVID-19 as organizações, em geral, depararam-se com uma situação sem precedentes, onde foi necessário, repentinamente, encontrar respostas para os desafios impostos (Carnevale & Hatak, 2020).

Este acontecimento mostrou-se um desafio para os RGP. Estes necessitaram delinear e impor alternativas e soluções para a prossecução do serviço e, de igual modo, apoiar os seus colaboradores (Hamouche, 2021).

Na verdade, e a título de exemplo, um estudo realizado por Cardoso et al. (2020)[6] mostra-nos que, profissionais (assistentes sociais) com presença explicita nas organizações - tanto de instituições com fins lucrativos, instituições sem fins lucrativos e até mesmo administração pública central e local - apontam dificuldades ao nível dos recursos humanos na intervenção em contexto da Pandemia COVID-19. Atentemos à Tabela 1, obtida através do estudo de Cardoso et al. (2020):

Tabela 1 - Dificuldades na intervenção no contexto da COVID-19

	Participante por Dificuldade		Peso das dificuldades na Amostra
	n	%	(%)
Dificuldades ao nível do conhecimento técnico			**28,3%**
Conhecimento atempado das orientações da tutela	84	21,6%	8,4%
Conhecimento da utilização dos meios de proteção	20	5,2%	2,0%
Medidas orientadoras da ação a desenvolver	114	29,4%	11,4%
Perceção atempada sobre a gravidade e consequências da situação	65	16,8%	6,5%
Dificuldades ao nível da autonomia de gestão			**6,3%**
Autonomia na gestão e aplicação de medidas	63	16,2%	6,3%
Dificuldades ao nível dos recursos			**43,6%**
Existência de meios de proteção	170	43,8%	16,9%
Recursos financeiros	113	29,1%	11,3%
Recursos humanos	155	39,9%	15,4%

[6] Estudo desenvolvido pela equipa de investigação: Cardoso, J., Vilar, V., & Castilho-Martins, I. (2020). Relatório do estudo intitulado por "Desafios ao Serviço Social no contexto da COVID – 19". Edição: Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social. O estudo contou com a participação válida de 388 assistentes sociais.

Dificuldades na articulação interinstitucional			**18,2%**
Articulação com os serviços de Saúde	68	17,5%	6,8%
Articulação com os serviços da Segurança Social	80	20,6%	8,0%
Articulação com os serviços da Autarquia	34	8,8%	3,4%
Outras	**38**	**9,8%**	**3,8%**

Fonte: Cardoso et al. (2020, pp. 20-21)

Efetivamente, no estudo levado a cabo pelas autoras, é possível perceber que 43,6% das dificuldades dos profissionais participantes foram ao nível dos recursos. Destas, as dificuldades ao nível dos RH (15,4%) apenas ficam ligeiramente atrás das dificuldades pela existência de meios de proteção (16,9%).

No que concerne às "medidas, práticas e metodologias de intervenção utilizadas para ultrapassar as dificuldades durante a pandemia (…)" verifica-se, na Tabela 2, elaborada pelas mesmas autoras no mesmo estudo, que ao nível do setor privado não lucrativo, a gestão de recursos humanos foi a medida mais referida pelos profissionais que participaram no estudo, com 25,3%.

Tabela 2 - Medidas, práticas e metodologias de intervenção utilizadas para ultrapassar as dificuldades durantes a pandemia COVID-19 por setor de intervenção.

	Medidas, Práticas e Metodologias de intervenção										
	Alteração do funcionamento de serviços	Gestão de Recursos Humanos	Novas respostas ou programas	Gestão de Recursos Materiais/ Financeiros	Trabalho em Rede/ Parcerias	Relação com pessoas/ Famílias	Gestão de Casos	Gestão da Informação	Relação Órgãos/ Direção Institucional	Não fez alterações	Não Sabe/ Não Responde
Administração Pública Central	9,1%	16,4%	6,4%	3,6%	25,5%	5,5%	12,7%	9,1%	3,6%	1,8%	6,4%
Administração Pública Local	6,1%	14,1%	13,1%	4,0%	24,2%	7,1%	16,2%	8,1%	3,0%	3,0%	1,0%
Setor Privado Não Lucrativo	12,4%	25,3%	13,3%	8,9%	11,0%	10,5%	11,9%	3,5%	1,4%	0,7%	0,9%
Setor Privado Lucrativo	13,5%	28,8%	13,5%	3,8%	5,8%	9,6%	7,7%	7,7%	3,8%	1,9%	3,8%

Fonte: Cardoso et al., (2020, p. 41)

O estudo mencionado, permite então perceber que os RH em contexto pandémico foram um desafio, mas, concomitantemente, um meio para ultrapassar as dificuldades.

De facto, os RGP enfrentaram um panorama de incerteza, depararam-se com novas práticas de trabalho e com a necessidade de orientar e apoiar os colaboradores, devido a todas as medidas e consequente *stress* envolto na nova realidade. Com a pandemia foi necessário repensar e redefinir o próprio papel destes profissionais (Nutsubidze & Schmidt, 2021). É possível, então, afirmar que a Pandemia COVID-19 afetou, severamente, a gestão de pessoas (Gigauri, 2020).

Efetivamente, a pandemia veio reforçar a importância das pessoas nas OSFL. Diz-nos Kuenzi et al. (2021) que o setor sem fins lucrativos apenas poderá enfrentar os grandes desafios da pandemia se tiver funcionários comprometidos tanto com o setor como com a missão que representam.

Autores como Koirala & Acharya (2020) defendem que este acontecimento irá revolucionar os locais de trabalho, quebrar o sistema até aqui existente e levará as organizações a alterar as políticas e estratégias referentes à gestão de pessoas.

2.1.1 O Gestor de Pessoas na Pandemia COVID-19

O RGP foi a pessoa da organização que liderou as ações em contexto pandémico com o objetivo de zelar pela segurança, saúde, compromisso e estado moral dos colaboradores. Tiveram, simultaneamente, a responsabilidade de implementar novas práticas de trabalho e gerir despedimentos (Adikaram et al., 2021).

Bancaleiro (2021, p. 15) transmite aquilo que defende ser o papel do RGP durante a Pandemia COVID-19 nas organizações. Segundo as suas conceções, este autor defende que "(…) o papel dos gestores de pessoas orientou-se principalmente por quatro grandes objetivos".

Estes objetivos são então, segundo Bancaleiro (2021, pp. 16-17):

- "Cuidar das pessoas": Prestar apoio de uma forma próxima e presente, prestar especial atenção a medidas quer no âmbito da saúde quer nos níveis sociais/emocionais e, também, prestar apoio aos líderes das organizações;
- "Contribuir para o negócio": trabalhar no sentido de manter e fortalecer o elo de ligação dos trabalhadores com a organização e seus objetivos e propósitos, prestar apoio à equipa de gestão da organização, definir instrumentos como os planos de contingência, entre outros, e desempenhar funções estratégicas;
- "Resolver problemas": estes altamente relacionados com as práticas de organização de horários, acessos, comunicação, questões legais e direitos e deveres. Foi necessário, também, a adoção de medidas de mitigação de uma forma urgente;
- "Organizar novos processos": Foram inúmeras as alterações que a pandemia desencadeou, com ela chegaram também várias oportunidades de transformação e criação de vantagens para os trabalhadores, como por exemplo: o crescimento da dimensão digital, o trabalhar remotamente, a formação e o recrutamento online, entre outros, que segundo o autor são dimensões que "vieram para ficar".

Bancaleiro (2021, p. 16) afirma que o período pandémico foi um marco importante no que à afirmação da função de RGP diz respeito. O autor caracteriza o RGP como um "*champion of change*". Refere, ainda, que estes profissionais deverão ter a capacidade de liderar processos de transformação, sob pena de, caso não o façam, outros o realizarão.

2.2 As Práticas de Gestão de Pessoas e a COVID-19

Gonçalves et al. (2021) demonstram, no seu estudo, que foram várias as práticas e processos de gestão de pessoas que sofreram alterações nas organizações. Os mesmos autores reportam, como resultados do estudo, que as maiores mudanças foram nas práticas/processos de recrutamento e seleção, integração, formação, comunicação e em processos de trabalho e segurança, como retrata a Figura 2.

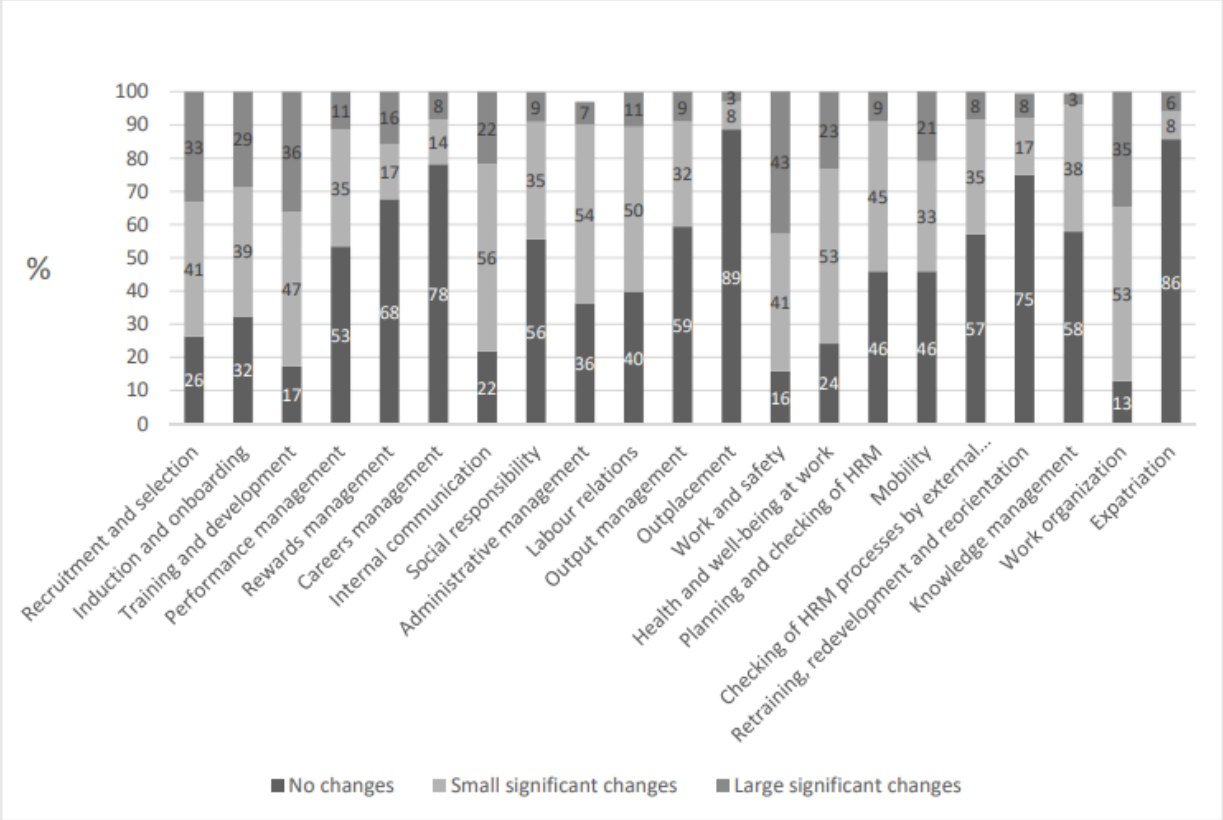

Figura 2 - Alterações nas práticas e processos de gestão de pessoas.

Fonte: Gonçalves et al. (2021, p. 5)

Efetivamente, são vários os autores que apontam mudanças nas práticas de gestão de pessoas nas organizações/entidades/empresas. Por exemplo, entre outros autores, Vnoučková (2020) alerta para o facto de várias entidades sentirem a necessidade de realizarem alterações à DAF. Maurer (2020) aponta a tendência para a utilização de ferramentas virtuais para realização do processo de seleção, Gonçalves et al. (2021) expõe que o processo de integração e acolhimento foi bastante afetado, Aguinis & Burgi-Tian (2021) dá conta que a prática de avaliação de desempenho foi prejudicada ou até mesmo suspensa, Campion et al. (2021) indica o desenvolvimento da prática da formação profissional através do *online*.

Complementarmente, um dos principais desafios da gestão de pessoas com a Pandemia COVID-19 relaciona-se com o ajuste de funcionários (novos e restantes), devido a várias mudanças como a alteração para o teletrabalho e à adoção de medidas que visam o distanciamento humano (Carnevale & Hatak, 2020).

A comunicação foi também uma dimensão que teve grandes alterações, Bragança et al. (2021) apuraram no seu estudo que a maior parte das IPSS participantes deixaram, por exemplo, de reunir presencialmente, como medida de contenção.

De facto, as OSFL foram fortemente atingidas pela Pandemia COVID-19 (Kim & Mason, 2020), sendo que, entre si, foram afetadas de formas diferentes - alguns serviços continuaram a fornecer respostas, outros, por não serem considerados essenciais ou não garantirem a distância de segurança, ficaram inativos (Kuenzi et al. 2021).

Akingbola (2020) aponta algumas práticas que as OSFL, tiveram de adotar, nomeadamente os *lay-offs*, o teletrabalho (ou também denominado trabalho remoto), a obrigação de privilegiar a saúde (tanto física como mental) dos colaboradores ou a adoção de planos.

Bragança et al. (2021, p. 21) refere, ainda, algumas das estratégias adotadas pelas IPSS portuguesas, como por exemplo, a implementação de planos de contingência, adoção de medidas de higiene e proteção, reformulação de horários, encerramento de instalações, trabalhadores ficarem a residir nas instituições, o *lay-off*, teletrabalho, entre outras.

É certo que as crises são inevitáveis, contudo não existia preparação para a amplitude crítica da Pandemia COVID-19. Esta rompeu com vários métodos tradicionais de gestão de pessoas e despoletou vários desafios aos responsáveis pela área. Estes não detinham conhecimento, recursos ou até mesmo competências para manear a situação com o elevado grau de complexidade como o que aconteceu (Hamouche, 2021). Gigauri (2020) refere que as organizações em geral, em conjunto com os RGP, devem desenvolver planos de gestão de crises não só para o contexto pandémico, mas também para eventuais crises que possam surgir. Nutsubidze & Schmidt (2021) afirmam, também, a importância da existência do mesmo instrumento.

2.3 Consequências da Pandemia COVID-19 nos Trabalhadores

A pandemia não se transcreve apenas numa ameaça a nível físico para os seres humanos. Com as alterações que a mesma fez manifestar na sociedade contemporânea, esta assume-se, também, uma séria ameaça para a saúde mental da população (Boyraz et al., 2020).

O estudo de Taylor et al. (2020b, p. 712) aborda a dimensão da Pandemia COVID-19 na saúde mental das pessoas. Segundo este estudo prevê-se que o impacto psicológico será maior que o próprio impacto a nível físico (médico), sendo que, aquando da realização do estudo dos autores, o número de casos de pessoas afetadas emocionalmente, devido às consequências que a pandemia acarretou, era maior que o número de infeções pelo vírus.

Os mesmos autores mencionam no seu estudo a "*COVID Stress Syndrome*" que inclui, de acordo com a "*COVID Stress Scales*" de Taylor et al. (2020a) sintomas como: i) medo do perigo nomeadamente da contaminação; ii) preocupação com o sistema socioeconómico, nomeadamente com as próprias finanças e receios que faltem bens; iii) receios xenófobos relacionados com o facto de pessoas externas ao seu país se desloquem e com elas propaguem o vírus; iv) "sintomas de stress traumático" manifestado através de pesadelos, pensamento

indesejáveis, entre outros e v) “verificação compulsiva relacionada ao COVID-19 e busca de segurança” (Taylor et al., 2020b, p. 706).

Os colaboradores das OSFL estiveram, naturalmente, propensos a estes impactos. Akingbola (2020) atesta que as mudanças e adaptações que existiram tiveram impacto nos próprios colaboradores. O mesmo autor defende que a pandemia trouxe preocupações relacionadas com a saúde física e emocional dos colaboradores bem como com a segurança destes.

Vnoučková (2020) refere, a nível geral, que um dos aspetos que a gestão de pessoas terá de ter atenção, em contexto pandémico, é não só com a segurança e proteção dos colaboradores como também com questões relacionadas com aspetos psicológicos dos mesmos.

De facto, a pandemia transferiu para os trabalhadores maiores níveis de desgaste e *stress* o que se caracteriza como um desafio para a gestão de pessoas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Situação também visível nas IPSS portuguesas onde, segundo o estudo de Bragança et al. (2021, p.30), com vista a continuar a dar resposta aos beneficiários dos serviços, foi um desafio para as instituições “(…) manter a motivação/valorização/saúde mental de equipas (…)”.

Vnoučková (2020, p. 20) refere que a comunicação e os relacionamentos estreitos com os colaboradores são fundamentais em contexto pandémico. A transmissão contínua aos trabalhadores das informações recém-chegadas, a sensibilização para o cumprimento das regras impostas para a saúde e segurança de todos, a realização de reuniões de informação, o envio de *mailings*, entre outros, são imperativos tanto para o bom funcionamento como para a segurança dos seus trabalhadores.

As novas formas de trabalho/comunicação que a pandemia despoletou poderá ser, inclusive, um desafio para os colaboradores. Cabe à organização facilitar a adaptação e capacitar os mesmos (Akingbola, 2020).

Villareal (2020 *cit in* Akingbola, 2020) defende que em contexto pandémico os colaboradores se sentiram sem poder nem conhecimentos, levando-os a inibirem-se de questionar a organização para qual trabalham, mesmo em questões relacionadas com a segurança em contexto laboral. Akingbola (2020, p. 18) refere que esta situação é prejudicial para as OSFL pois poderá afetar a relação que estes possuem com a entidade. O mesmo autor aponta que “a voz dos trabalhadores” é fundamental quer no contexto pandémico, quer no contexto pós-pandémico.

Por outro lado, a resiliência dos trabalhadores também é algo assinalado nesta crise pandémica. De forma geral os trabalhadores foram resilientes perante o vírus, contornando os obstáculos encontrados (Hite & McDonald, 2020).

Kuenzi et al. (2021) refere que a Pandemia COVID-19 abarcou os domínios social, político, organizacional e pessoal e, dependente da perceção decorrente este acontecimento, poderá levar a que os trabalhadores alterarem os sentimentos para com o seu trabalho, mudando as suas conceções, bem como a ligação de compromisso com o setor.

Dizem-nos Hite & McDonald (2020) que, com a Pandemia COVID-19, mesmo os colaboradores empregados - que não perderam emprego - podem reconsiderar o percurso da sua carreira profissional, devido à experiência que tiveram.

Capítulo 3

3 Enquadramento Metodológico

Para a operacionalização de uma investigação existem várias etapas a seguir (Quivy & Campenhoudt, 1998). Batista et al. (2021, p. 21) citando outros autores (Brito, 2012; Coutinho, 2011; Gonçalves, 2004 e Hill, 2014) referem com base nestes que, para início da investigação (como também para a construção de um questionário) deverão ser definidos vários aspetos como "(…) o problema, o(s) objetivo(s), a(s) hipótese(s) de estudo (quando necessário), o método, a população em estudo e a amostra."

Neste sentido, define-se de seguida os diferentes aspetos relevantes da investigação.

3.1 Questão de Investigação

A definição de uma questão de partida mostra-se bastante vantajosa na realização de uma investigação. Esta permitirá "(…) enunciar o projeto de investigação na forma de pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor" (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 32).

Na presente investigação a questão de partida é:

- Quais as alterações que se verificaram, com a Pandemia COVID-19, ao nível das práticas de gestão de pessoas, nas IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo Geral

A presente investigação terá o seguinte objetivo geral:

- Conhecer os principais desafios ao nível das práticas e gestão de pessoas devido à Pandemia COVID-19.

3.2.2 Objetivos Específicos

A realização da dissertação tem como principais objetivos específicos:

- Identificar quais as práticas de gestão de pessoas que as IPSS desenvolviam antes do aparecimento da Pandemia COVID-19;
- Identificar o impacto da Pandemia COVID-19 nas IPSS;
- Identificar quais as práticas de gestão de pessoas que sofreram alterações com o aparecimento da Pandemia COVID-19;
- Perceber o impacto da Pandemia COVID-19 nos colaboradores das IPSS.

3.3 Metodologia

Ao realizar uma investigação pretende-se que se efetuem "(…) observações para compreender melhor o fenómeno a estudar" (Hill & Hill, 2005, p. 19).

Sendo a Pandemia COVID-19 bastante recente – estando o mundo apenas agora a sair do contexto pandémico - esta investigação assumirá o carácter de estudo exploratório.

Compreende-se que este nível de pesquisa é adequado quando ainda existe pouco conhecimento em relação ao tema estudado. Efetivamente, através do estudo exploratório "(…) busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa" (Raupp & Beuren, 2006, p. 80).

Ao realizar um estudo exploratório pretende-se, então, encontrar uma visão generalizada e aproximada do tema em estudo. "Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis" (Gil, 2008, p. 27).

Esta investigação assume-se então como um estudo exploratório com recurso à aplicação de um inquérito por questionário. Este estudo não é passível de generalização.

3.4 População

A população do estudo - "(…) grupo de pessoas a serem inquiridas ou estudadas (…)" (Giddens, 2008, p. 650) - é constituída por todas as IPSS e instituições equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada.

3.5 Amostra

Detetou-se que várias IPSS ainda funcionam em regime de voluntariado, têm atividade limitada ou encontram-se com atividade suspensa, não possuindo consequentemente, estrutura de gestão de pessoas.

Devido a esse facto foram incluídas no estudo apenas as IPSS e instituições equiparadas a IPSS que, efetivamente, possuem estrutura de gestão de pessoas e estão em pleno funcionamento.

Neste sentido, a amostra do estudo é constituída por todas as IPSS e Instituições equiparadas a IPSS com estrutura de gestão de pessoas. Após análise do tecido social dos dois concelhos

definiu-se a amostra englobando 27 IPSS. Destas 17 (15 IPSS + duas Instituições equiparadas a IPSS) pertencem ao concelho de Felgueiras e 10 (9 IPSS + uma Instituição equiparada a IPSS) pertencem ao concelho de Lousada.

3.6.1 Breve Caracterização dos Concelhos em Estudo

Os concelhos presentes na investigação – Felgueiras e Lousada - pertencem à região do Tâmega e Sousa. Na Figura 3 apresenta-se o mapa de Portugal onde identifica-se a região do Tâmega e Sousa e na Figura 4 essa região está dividida por concelhos.

Figura 3 - Mapa de Portugal com a identificação da região do Tâmega e Sousa

Fonte: http://www.cimtamegaesousa.pt/#/

Figura 4 – Mapa da região do Tâmega e Sousa com a identificação dos seus concelhos.

Fonte: https://www.researchgate.net/figure/The-Region-of-Tamega-e-Sousa-in-Portugal-a-Portuguese-map-with-the-Region-of-Tamega-e_fig3_317358164

i) Concelho de Felgueiras

Segundo o *site* da PORDATA[7], através dos resultados dos Censos 2021, o concelho de Felgueiras (Figura 5) possui 55.855 habitantes, tendo existido um decrescimento de 3,8% da população em comparação a 2011. O mesmo *site* dá a conhecer que em Felgueiras por cada 100 residentes existem 12,7 jovens menores de 15 anos, 69,3 adultos e 18 idosos.

Ao nível empresarial o principal setor de atividade é o do calçado. O concelho possui, ainda, os setores da metalomecânica, têxtil e agroalimentar com destaque (Câmara Municipal de Felgueiras, 04/2022)[8].

Ao nível social, a Rede Social de Felgueiras e o Concelho Local de Ação Social é composto por 69 entidades[9] (Câmara Municipal de Felgueiras, 04/2022). Segundo o diagnóstico social do concelho, ao nível da ação social existem, em Felgueiras, respostas que abrangem os vários grupos de intervenção, nomeadamente: crianças e jovens, população adulta, família e comunidade (Câmara Municipal de Felgueiras. Conselho Local de Ação Social - Rede Social de Felgueiras, 2015).

O mesmo documento dá a conhecer todo o enquadramento destas respostas. Refere que para crianças e jovens existem as respostas sociais de Ama, Creche, Estabelecimento de Educação Pré-Escolar e Centro de Atividades de Tempos livres (CATL). Existem ainda a resposta social de lar de infância e juventude, respostas para crianças e jovens com deficiência e uma Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ). Já para a população idosa o município conta com várias respostas sociais nomeadamente, Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), Centros de Convívio, Centros de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e famílias de acolhimento familiar. Possui, também respostas para as pessoas com deficiência, nomeadamente de Centro de Recursos Para a Inclusão (CRI) e Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI). Para a franja da Família e Comunidade existem respostas de serviço de atendimento e acompanhamento social (SAAS), hospital e cantina social. Para além dos apoios mencionados estão presentes, no município, outros apoios de âmbito nacional como: rendimento social de inserção (RSI), apoio alimentar e complemento solidário para idosos, entre outros (Câmara Municipal de Felgueiras. Conselho Local de Ação Social - Rede Social de Felgueiras, 2015).

[7] PORDATA – Estatísticas Sobe Portugal e Europa, https://www.pordata.pt/Municipios ,acedido em abril de 2022.
[8] Câmara Municipal de Felgueiras, https://cm-felgueiras.pt/investir/tecido-empresarial-de-felgueiras/, acedido em abril de 2022.
[9] Câmara Municipal de Felgueira, https://cm-felgueiras.pt/viver/coesao-e-acao-social/rede-social/, acedido em abril de 2022.

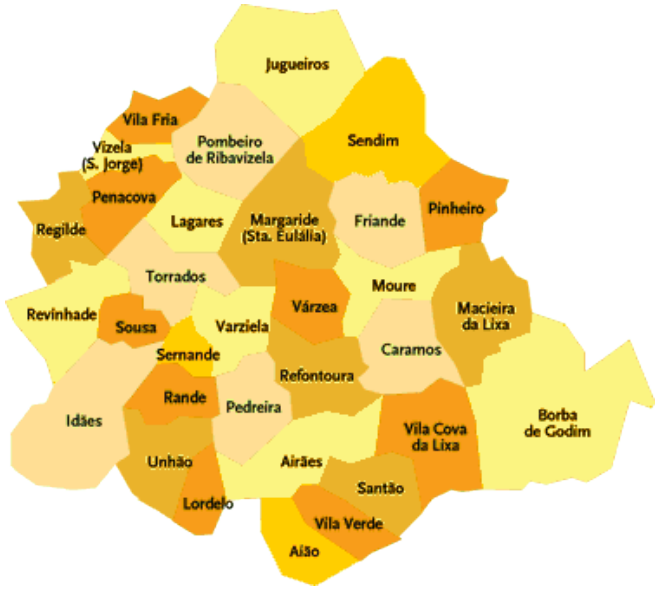

Figura 5 – Mapa do Concelho de Felgueiras, dividido por freguesias.

Fonte: https://geneall.net/pt/mapa/199/felgueiras/

ii) Concelho de Lousada

Segundo o *site* da PORDATA[10], tendo em conta os resultados dos Censos 2021, o concelho de Lousada (Figura 6) tem 47.376 de habitantes. A mesma fonte refere que em Lousada por cada 100 residentes existem 13,9 jovens com menos de 15 anos, 70,7 adultos e 15,4 idosos.

A nível empresarial, segundo o diagnóstico social (iese & Rede Social Lousada, 2015) de Lousada, o setor da indústria têxtil destaca-se com 58% de empregabilidade no concelho.

Ao nível da ação social, segundo o *site* do município de Lousada integram a rede social do concelho 105 entidades[11] (04/2022).

O Diagnóstico Social (iese & Rede Social Lousada, 2015) dá-nos conta da existência, em Lousada, de respostas sociais para os vários grupos de intervenção. Consultando o Plano de Desenvolvimento Social (Município de Lousada & iese, 2015) do concelho é percetível que para o grupo das crianças e jovens o concelho dispõe de organizações com as respostas sociais de Creche, Pré-escolar e CATL. Possui ainda uma CPCJ. Para os idosos possui entidades com as respostas sociais de ERPI, Centro de Dia, Centro de Convívio e SAD. Para as famílias e comunidade dispõe de gabinete de inserção profissional, cantina social, RSI, SAAS, apoio alimentar, hospital, entre outros. Possui, ainda, respostas sociais na área da deficiência, nomeadamente de CACI e lar residencial. Contudo, no diagnóstico Social de Lousada (2015), este refere a existência de um défice generalizado de respostas sociais no concelho (iese & Rede Social Lousada, 2015).

[10] PORDATA – Estatísticas Sobe Portugal e Europa, https://www.pordata.pt/Municipios acedido em abril de 2022
[11] Município de Lousada, https://www.cm-lousada.pt/pages/580 acedido em abril de 2022.

Figura 6 – Mapa do Concelho de Lousada, dividido por freguesias.

Fonte: https://geneall.net/pt/mapa/201/lousada/

3.7 Instrumentos de Recolha de Dados

Para o apuramento de dados utilizou-se a análise documental e o inquérito por questionário.

3.7.1 Análise Documental

Recorreu-se à técnica de analise documental. Esta técnica recorre à análise de documentos no seu estado "cru" - sem tratamento. A técnica possui a vantagem de ser uma fonte de informação extremamente rica e estável (Gil, 2002).

Deste modo, para iniciar a operacionalização da investigação foi necessário realizar um levantamento das IPSS existentes nos concelhos de Felgueiras e Lousada. Para isso recorreu-se ao *site* do Instituto de Segurança Social, I.P., nomeadamente na área de publicações e consultou-se o documento intitulado "Instituições Particulares de Solidariedade Social Registadas" (Direção-Geral da Segurança Social, 2021). Nesse documento encontram-se listadas todas as IPSS registadas em Portugal divididas por regiões com informação da denominação, morada, concelho, distrito, forma jurídica, ano de registo e NIPC.

Através do documento, fez-se um levantamento das IPSS do concelho de Felgueiras e do concelho de Lousada. Na mesma listagem encontravam-se referenciadas 19 IPSS no concelho de Felgueiras e 11 IPSS no concelho de Lousada.

Ao analisar as referidas IPSS verificou-se que existiam, na listagem, IPSS cujo seu funcionamento estava suspenso/limitado ou encerrado e outras que funcionavam em regime de voluntariado/não tinham estrutura de gestão de recursos humanos definida.

Verificou-se, ainda, que não estavam referenciadas as entidades que são equiparadas a IPSS.

Posto isto, realizou-se um trabalho de apuramento de dados/informação através da análise, primeiramente no *site* do município de cada concelho, área da rede social, para que fosse possível saber todas as entidades que pertencem a cada concelho e, seguidamente, na página *online* de cada entidade para que se pudesse recolher informação concreta sobre a atividade das instituições e assim detetar e confirmar o estatuto de IPSS ou equiparada a IPSS e a existência de estrutura de recursos humanos. Esta consulta foi realizada *online* através da área reservada à caracterização da instituição e em documentos disponibilizados, como por exemplo o relatório de atividades e contas, entre outros.

Foi também consultado o *site* da Carta Social[12] para confirmação de dados.

Para realização de cruzamento de informação e confirmação de dados foram consultados, também, o Diagnóstico Social 2015-2020 (2015) do concelho de Felgueiras e o Plano de Desenvolvimento Social 2016-2020 (2015) do concelho de Lousada.

Para as instituições que não possuem *site* foi enviado *email* ou realizado contacto por telefone diretamente para a instituição para a apuramento da informação.

Em casos onde não se conseguiu chegar à comunicação com a instituição foi contactada a Junta de Freguesia da localidade onde a instituição se situa.

3.7.2 O Inquérito por Questionário

O uso do inquérito por questionário numa investigação transcreve-se por aplicar um conjunto de perguntas sobre um tema de interesse do investigador, a um determinado grupo de pessoas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Na presente investigação o inquérito por questionário foi o principal método de recolha de dados sendo que a construção do mesmo foi realizada com base nas informações recolhidas nos vários autores abordados na revisão bibliográfica e em estudos que se debruçaram sobre a temática da implicação da Pandemia COVID-19 na gestão de pessoas[13].

O questionário elaborado contempla a modalidade de perguntas de resposta fechada, aberta e de múltipla escolha (Santos & Lima, 2019 com base na obra de Pardal & Correia, 1995). Apresenta uma primeira secção correspondente à caracterização da instituição respondente e posteriormente, está dividido em três grupos de questões.

A primeira secção diz respeito, então, à caracterização da entidade que responde ao questionário e inquere sobre a caracterização das respostas sociais, o horário de

[12] Carta Social, https://www.cartasocial.pt/inicio acedido em janeiro de 2022.

[13] A construção do questionário teve por base os seguintes autores: Adikaram et al. (2021); Aguinis & Burgi-Tian (2021); Akingbola (2020); Barbosa (2016); Bragança et al. (2021); Cabral (2021); Calheiros (2019); Campion et al. (2021); Carnevale & Hatak (2020); Ceitil (2002); Chiavenato (2002); CNIS (2021); Continental Mabor (2014); Cunha et al. (2012); DeVaro et al. (2017); Gameiro (2021); Gigauri (2020); Gonçalves et al. (2021); Hamouche (2021); Hite & McDonald (2020); Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2020); IEFP (2021); Ivancevich & Konopaske (2013); Kaźmierczyk et al. (2020); Koirala & Acharya (2020); Kuenzi et al. (2021); Lei n.º 93/2019, de 04 de setembro; Maurer, 2020; Miri et al. (2014); Nogueira (2014); Nutsubidze & Schmidt (2021); Parente (2012); Parente (2014); Pereira (2014); Pereira & Ramos (2018); Pynes (2004); Queiroz (2012); Sério (2017); Silva (s.d); Sousa et al. (2006); Taylor (2020a); Taylor (2020b); Vnoučková (2020).

funcionamento, o número total de clientes, colaboradores e voluntários e a existência da figura de gestor de pessoas.

Posteriormente, o primeiro grupo questiona sobre as práticas existentes ao nível da gestão de pessoas antes da Pandemia COVID-19. O segundo, inquere sobre as práticas que foram usadas em contexto pandémico. Por fim, no terceiro grupo, é questionado sobre as principais consequências verificadas no desempenho das funções dos colaboradores devido à Pandemia COVID-19.

A ferramenta utilizada para a realização do questionário foi o *Google Docs,* através do *Forms*.

3.7.3 Aplicação do Questionário

Foi solicitado, junto das instituições, que o preenchimento do questionário fosse realizado pelo RGP ou, na sua falta, quem assume essas funções.

O inquérito por questionário foi de administração direta, uma vez que foi o próprio inquirido que o preencheu e devolveu (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Para validação do instrumento procedeu-se à elaboração de um Pré-teste. Após a conclusão da elaboração do questionário, antes de ser enviado definitivamente para todas as instituições o mesmo deverá ser submetido a um teste para que se detetem possíveis falhas (Gil, 2008). Esta técnica - que consiste em realizar um estudo prévio para verificar se as questões expostas no questionário são compreendidas (Hill & Hill, 1998) - é importante pois sem a sua realização é provável existirem questões e problemas que não foram previstos de antemão e só surgirão aquando do preenchimento do instrumento, na efetiva recolha de dados (Chagas, 2000).

Neste seguimento, a aplicação do instrumento de recolha de dados teve, então, início com a realização do pré-teste a duas IPSS, uma de cada concelho.

As duas IPSS foram contactadas via telefone e, logo de seguida, foi enviado o *link* do questionário para os RGP submeterem.

Os dois questionários foram recebidos entre os dias 01 e 10 de fevereiro 2022.

Das respostas ao questionário obtiveram-se os seguintes contributos, resultantes do pré-teste:

- Alteração das siglas das respostas sociais para extenso;
- Acrescentou-se à listagem as respostas sociais “Pré-escolar”, “Hospital” e “CAFAP” - (Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental) - na parte da caracterização da instituição. Também na questão 33.1 acrescentou-se a resposta Pré-escolar;
- Nas perguntas 39 e 44 colocou-se uma outra opção de resposta. “Não existia essa prática, na instituição, no período anterior à Pandemia COVID-19”;
- Na pergunta 56 substituiu-se a opção “não aplicável” pela opção “prática não adotada na instituição”;
- Colocou-se as perguntas do grupo 2 sem o carácter de resposta obrigatório.

Entre os dias 15 e 21 de fevereiro de 2022, utilizando a ferramenta *Google Docs*, o *link* do questionário foi encaminhado, via *email*, a todas as IPSS e instituições equiparadas a IPSS dos

concelhos de Felgueiras e Lousada. Previamente foi realizado um primeiro contacto telefónico onde se apresentou e contextualizou a investigação e foi solicitada a participação da instituição.

Entre os meses de março e abril reforçou-se junto das IPSS e instituições equiparadas a IPSS o pedido de resposta ao questionário quer através de *email* quer por contacto telefónico.

Salvaguardou-se o anonimato das instituições que responderam ao questionário, não recolhendo qualquer email de quem respondeu. Todas as respostas foram, assim, tratadas de forma confidencial e anónima.

A recolha de respostas ao inquérito por questionário terminou no dia 30 de abril de 2022. Conseguindo-se obter 24 respostas de IPSS e instituições equiparadas a IPSS. Para tratamento das informações reunidas nos questionários realizou-se a análise através do programa estatístico *R-Studio* (Versão 4.2.0 de 22/04/2022).

Capítulo 4

4.1 Apresentação dos Resultados

Caracterização das Instituições

Obteve-se a participação de 24 IPSS e Instituições Equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada. Estas instituições possuem distintas respostas sociais que garantem resposta a vários grupos da sociedade. Essas respostas foram agrupadas em quatro grupos de intervenção: Crianças e Jovens, Idosos, Pessoas com Deficiência e Família e Comunidade.

De forma a assegurar o anonimato e confidencialidade das IPSS e Instituições Equiparadas a IPSS (daqui para a frente apenas designa-se por instituições), aquando da receção da resposta ao questionário, não se recolheu o email da instituição e/ou da pessoa responsável por responder, atribuiu-se a numeração de 1 a 24 às mesmas.

Tabela 3 - Número e percentagem de Instituições por grupo de intervenção.

	Crianças e Jovens	Idosos	Pessoas com Deficiência	Família e Comunidade
Instituição 1	X	X		X
Instituição 2	X	X	X	X
Instituição 3	X	X		X
Instituição 4	X	X		
Instituição 5	X	X		X
Instituição 6			X	
Instituição 7	X	X		X
Instituição 8	X	X		
Instituição 9	X	X		
Instituição 10	X	X		
Instituição 11	X	X		
Instituição 12		X		X
Instituição 13	X			
Instituição 14	X			X
Instituição 15		X		
Instituição 16	X			
Instituição 17	X			
Instituição 18	X	X		
Instituição 19	X			X
Instituição 20		X		
Instituição 21	X	X		
Instituição 22	X	X		
Instituição 23			X	
Instituição 24		X		X
Total	**18(75%)**	**17(71%)**	**3(12,5%)**	**9(37,5%)**

A Tabela 3 permite concluir que o grupo de intervenção Crianças e Jovens é o que tem maior número de instituições aderentes (75%), seguindo-se o grupo dos Idosos (71%), o grupo da Família e Comunidade (37,5%) e finalizando com grupo Pessoas com Deficiência (12,5%).

Tabela 4 - Número de Instituições por resposta social dentro de cada grupo de intervenção

Crianças e Jovens	
Creche	14
Pré-escolar	7
CATL	8
LIJ	1
Externato	1
1º ciclo	2
Idosos	
ERPI	6
SAD	16
Centro de Dia	8
Centro de Convívio	1
Movimento Sénior	1
Pessoas com Deficiência	
CRI	1
CACI	3
Lar Residencial	1
Família e Comunidade	
Centro Comunitário	3
RSI	4
Cantina Social	2
Hospital	2
SAAS	1
POAPMC	2
Distribuição de Alimentos	1
Proteção Civil	1

Na Tabela 4 apresenta-se o número de instituições por resposta social dentro de cada grupo de intervenção. Dentro das respostas sociais direcionadas à Crianças e Jovens, das 18 instituições, 14 instituições possuem a resposta de Creche, 7 instituições o Pré-escolar, 8 instituições o CATL, uma instituição o Lar de Infância e Juventude (LIJ), uma instituição o Externato e duas instituições o 1º Ciclo/escola.

Relativamente às respostas direcionadas aos Idosos, das 17 instituições, 6 instituições possuem a resposta de ERPI, 16 instituições o SAD, 8 instituições o Centro de Dia, uma instituição o Centro de Convívio e uma instituição o Movimento Sénior.

Direcionadas à área da Deficiência, das 3 ~~i~~nstituições identificadas, uma instituição possui resposta de CRI, as 3 instituições o CACI e uma instituição possui resposta de Lar Residencial.

Para responder às necessidades da Comunidade, das 9 instituições, 3 instituições possuem a resposta de Centro Comunitário, 4 instituições o RSI, duas instituições a Cantina Social, duas instituições o Hospital, uma instituição o SAAS, duas instituições possuem o Programa

Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC), uma instituição a Distribuição de Alimentos e uma instituição a Proteção Civil.

Tabela 5 - Algumas características das 24 Instituições.

	Horário	Número Respostas Sociais	N.º Clientes	N.º Colaboradores Tempo Inteiro	N.º Colaboradores Tempo Parcial	N.º Voluntários
Instituição 1	Contínuo	6	221	130	4	8
Instituição 2	Contínuo	7	300	**250**	0	0
Instituição 3	Contínuo	**9**	217	72	6	1
Instituição 4	Diurno	3	89	21	0	0
Instituição 5	Diurno	4	67	11	0	0
Instituição 6	Diurno	2	80	18	1	0
Instituição 7	Diurno	5	162	25	0	1
Instituição 8	Diurno	2	53	14	1	0
Instituição 9	Contínuo	5	141	40	0	1
Instituição 10	Diurno	3	75	16	1	0
Instituição 11	Diurno	4	145	23	0	0
Instituição 12	Contínuo	3	100	6	5	6
Instituição 13	Diurno	1	33	9	0	0
Instituição 14	Diurno	3	400	7	0	1
Instituição 15	Diurno	2	70	11	0	2
Instituição 16	Diurno	4	180	30	**20**	0
Instituição 17	Contínuo	3	176	35	6	0
Instituição 18	Diurno	3	210	39	0	0
Instituição 19	Diurno	3	55	5	0	1
Instituição 20	Diurno	1	40	13	0	0
Instituição 21	Contínuo	4	151	49	2	0
Instituição 22	Diurno	2	15	2	0	0
Instituição 23	Contínuo	2	30	18	1	**18**
Instituição 24	Contínuo	4	205	35	2	2

Das 24 instituições que responderam ao questionário, 15 (62,5%) instituições desenvolvem a sua atividade durante o dia, tendo um horário diurno e 9 (37,5%) instituições desenvolvem a sua atividade de uma forma ininterrupta, tendo um horário de funcionamento contínuo.

Quanto ao número de respostas sociais, o intervalo varia entre 1 e 9. Duas instituições possuem apenas uma resposta social, 5 instituições possuem duas respostas sociais, 7 instituições possuem 3 respostas sociais, 5 instituições têm 4 respostas sociais, duas instituições têm 5 respostas sociais, uma instituição possui 6 respostas sociais, uma tem 7 respostas sociais e a instituição com maior número de respostas sociais possui nove.

Existem grandes diferenças entre o número de clientes de cada instituição. A instituição com mais clientes possui 400 pessoas a beneficiar dos seus serviços, enquanto que a instituição com menor número de clientes tem 15 pessoas beneficiarias dos seus serviços. No total, nos dois concelhos, são apoiadas, por estas 24 insituições, 3215 pessoas.

Quanto ao número de colaboradores a tempo inteiro, as 24 instituições também apresentam diferenças entre si. A instituição que possui maior número de colaboradores tem 250 trabalhadores a tempo inteiro. A organização que possui o menor número de colaboradores tem apenas 2 trabalhadores. A média é de 36,625 colaboradores (desvio-padrão de 52,98 colaboradores). No total, as 24 instituições empregam 879 colaboradores a tempo inteiro.

Foi realizada a divisão de colaboradores a tempo parcial e a tempo inteiro. Questionadas sobre os colaboradores a tempo parcial, 13 (54,2%) instituições referiram não possuir colaboradores nesta modalidade contratual, enquanto as restantes 11 (45,8%) instituições assumiram ter. A instituição com mais colaboradores a tempo parcial possui 20 colaboradores neste regime. No total as 24 instituições, dos concelhos de Felgueiras e Lousada, empregam 49 colaboradores a tempo parcial.

Quanto ao número de voluntários, 14 (58,3%) instituições referiram não ter pessoas neste regime. Nas restantes 10 (41,7%) instituições, três apresentam um número de voluntários de 18, 8 e 6 pessoas a prestar esse serviço. Existem, ainda, 5 instituições que apenas possuem uma pessoa neste regime e duas IPSS que detêm duas pessoas a prestar serviços de voluntariado (Ver tabela 5).

Gestão de Pessoas

O questionário contemplava a questão "Existe responsável pela gestão de pessoas?". Era pretendido com esta pergunta saber se existe a figura de "Técnico(a) de Recursos Humanos" nas instituições do Terceiro Setor.

Como se pode ver na Figura 7, em apenas 2 (8,3%) instituições existe o RGP, pelo contrário em 22 (91,7%) instituições não existe.

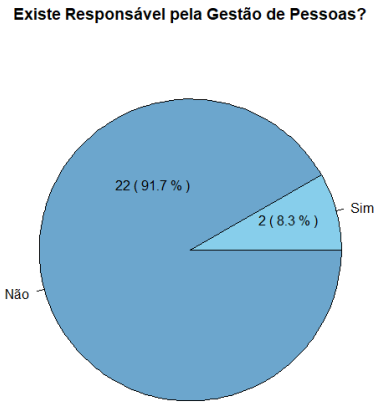

Figura 7 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições com RGP.

Relativamente à função da pessoa da instituição que é RGP, na Tabela 6 apresentam-se as diferentes funções que essa pessoa desempenha.

Tabela 6 - Funções dos RGP nas Instituições

Função	Nº. Instituições
Diretora Técnica	11
Assistente Social	3
Diretor Técnico Geral	2
Direção	2
Chefe de Serviços + Assistente Social	1
Diretores das Valências	1
Diretor Executivo	1
Presidente	1
Total	**22**

Ao nível prático, na sua maioria, a função de RGP é assumida pela direção técnica da instituição ou outros cargos de direção. O assistente social surge, também, em determinados casos como RGP. Apenas em duas instituições existe a figura do(a) técnico(a) de recursos humanos.

Realizada a caracterização das instituições participantes no estudo, segue-se a análise e interpretação do Grupo I e Grupo II do questionário.

Foi objetivo, com a aplicação do questionário, realizar a comparação das práticas de gestão de pessoas que existiam em período anterior à pandemia nas instituições (Grupo I) e as práticas que foram desenvolvidas em contexto pandémico nas mesmas instituições (Grupo II).

De seguida será exposta a análise e interpretação das informações recolhidas. A exposição será dividida por prática e fará a comparação dos resultados obtidos no grupo I com os resultados do grupo II. Na Tabela 7 estão identificadas e descritas as 8 práticas de gestão de pessoas.

Tabela 7 – Descrição das práticas de gestão de pessoas.

Prática	Descrição
Prática 1	Descrição e Análise de Funções
Prática 2	Recrutamento e Seleção
Prática 3	Acolhimento e Seleção
Prática 4	Avaliação de Desempenho
Prática 5	Gestão de Carreiras
Prática 6	Gestão de Recompensas
Prática 7	Gestão da Formação
Prática 8	Gestão de Saídas

Prática 1 - Descrição e Análise de Funções

A primeira prática a ser analisada foi a DAF. Para o efeito, foi colocada, no questionário, a questão "Existia para todas as funções, a descrição e análise de funções (DAF)?" no Grupo I e "Foram realizadas alterações à descrição e análise de funções?" no Grupo II.

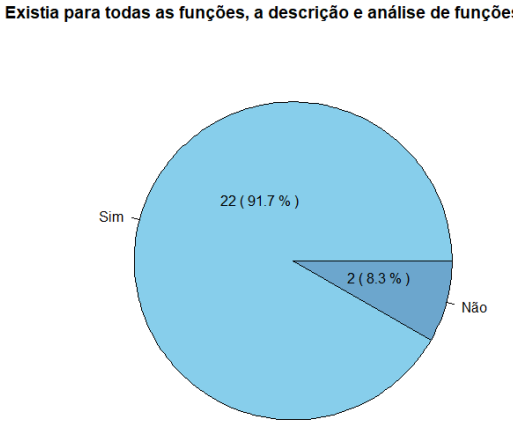

Figura 8 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições com DAF para todas as funções.

Das 24 instituições, vinte e duas (91,7%) instituições referiram que existia, em período anterior à pandemia, a DAF para todas as funções, contra duas (8,3%) instituições que assinalaram que não existia esta prática (ver Figura 8).

Das duas instituições que não possuem DAF para todas as funções, uma instituição assinalou que não existia DAF especificamente para a função de auxiliar de serviços gerais.

Das vinte e duas instituições que afirmaram que existia para todas as funções a DAF, em período anterior à pandemia, 8 (36,4%) destas instituições, em contexto de pandemia, realizaram alterações às DAF, enquanto as restantes 14 (63,6%) instituições não realizaram alterações à referida prática de gestão de pessoas.

Conclui-se que em vinte e duas instituições, dos concelhos de Felgueiras e Lousada, existe efetivamente a DAF como prática de gestão de pessoas. Com a pandemia, a maioria manteve a prática sem alterações, contudo para cerca de 1/3 das instituições existiu a necessidade de alterar a DAF no período pandémico.

Prática 2 - Recrutamento e Seleção

No que diz respeito à prática do recrutamento e seleção, primeiramente pretendeu-se perceber o tipo de recrutamento que as instituições realizavam no período anterior à pandemia e em contexto de pandemia. Para o efeito expôs-se, no questionário, a questão "O recrutamento normalmente era: interno; externo ou misto?" no Grupo I e no Grupo II "O recrutamento em contexto pandémico foi sobretudo: interno; externo ou misto?".

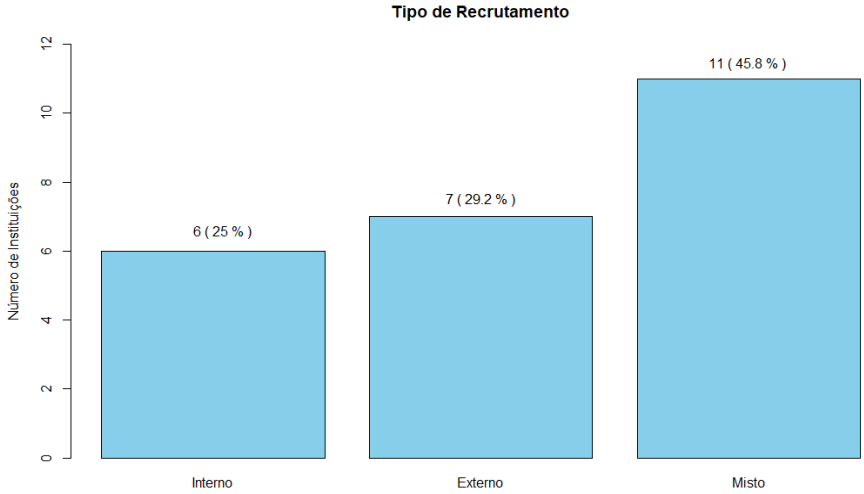

Figura 9 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições por tipo de recrutamento no período anterior à pandemia.

Em contexto anterior à pandemia, o recrutamento em 6 (25%) instituições era do tipo interno, em 7 (29,2%) instituições era externo e as restantes 11 (45,8%) instituições realizavam o recrutamento do tipo misto (ver Figura 9).

Em contexto de pandemia, das 6 instituições que expuseram realizar recrutamento interno, duas referiram que o mesmo passou a ser misto sendo que as restantes 4 instituições mantiveram-se com recrutamento interno. Das 7 instituições que realizavam recrutamento externo, no período anterior à pandemia, todas mantêm o mesmo tipo de recrutamento em contexto pandémico. Das 11 instituições que realizavam normalmente recrutamento misto, no período anterior à pandemia, 7 instituições mantiveram o recrutamento misto em contexto pandémico, em duas instituições o recrutamento passou a ser externo, enquanto numa instituição o recrutamento passou a ser interno e uma instituição não respondeu à questão (ver Tabela 8).

Tabela 8 - Número de instituições por tipo de recrutamento, anterior à pandemia e em contexto de pandemia

Recrutamento		
Tipo	Período anterior à pandemia	Período em contexto de pandemia
Interno	6	4 Interno
		2 Misto
Externo	7	7 Externo
Misto	11	7 Misto
		1 Interno
		2 Externo
		1 Não Respondeu

Depreende-se assim que, para a maioria das instituições foi possível, em contexto pandémico, continuar a desenvolver o tipo de recrutamento que utilizavam em período anterior à pandemia. Apenas 5 instituições alteraram o tipo de recrutamento praticado.

Pretendeu-se, de seguida, perceber se as instituições detinham dificuldades ao nível do recrutamento e, se sim, quais. Para este propósito foi utilizada a questão "Tinha dificuldades ao nível de recrutamento?". Obtiveram-se as seguintes informações:

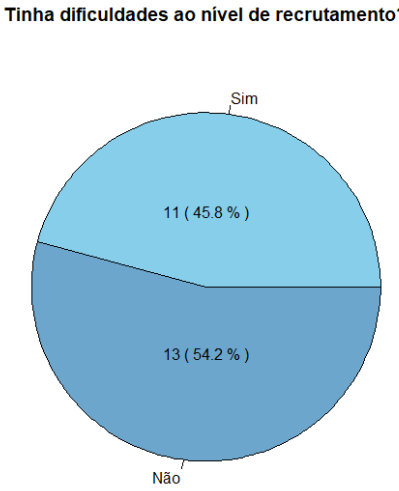

Figura 10 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que tinham dificuldades ao nível do recrutamento no período anterior à pandemia.

Conclui-se que nas 24 instituições, 13 (54,2%) das instituições em período anterior à pandemia não sentiam dificuldades e 11 (45,8%) instituições sentiam dificuldades (ver Figura 10).

As dificuldades reportadas foram: ausência de candidatos, candidatos sem formação específica e candidatos sem competências para o exercício de funções. No período em contexto de pandemia foi incluída uma nova dificuldade, que diz respeito ao receio de contágio do candidato.

Para comparação da realidade presente no período anterior à pandemia e no período em contexto de pandemia realizou-se a mesma questão no grupo II.

Para as 11 instituições que sentiram dificuldades a nível de recrutamento de candidatos em período anterior à pandemia obtiveram-se as seguintes conclusões:

Duas instituições apontaram as dificuldades em período anterior à pandemia e não referenciaram dificuldades em contexto pandémico.

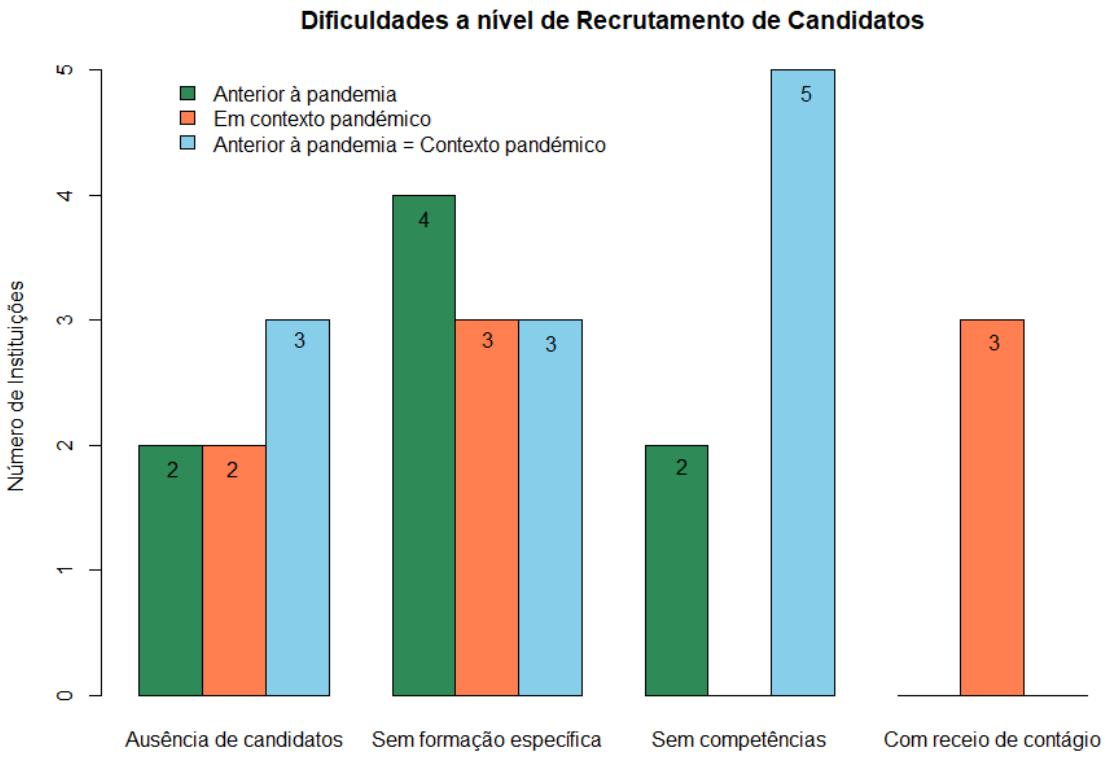

Figura 11 - Representação gráfica do número de instituições por tipo de dificuldade a nível de recrutamento de candidatos, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico.

A ausência de candidatos foi observada em 7 instituições, 3 instituições tiveram esta dificuldade em ambos os períodos (anterior à pandemia e em contexto pandémico), duas instituições só no período anterior à pandemia e duas instituições afirmam que tiveram esta dificuldade só em contexto pandémico (ver Figura 11).

A dificuldade relacionada com candidatos sem formação específica verificou-se em 10 instituições, 3 instituições tiveram a dificuldade em ambos os períodos, 4 instituições apenas em período anterior à pandemia e 3 instituições tiveram esta dificuldade apenas em contexto pandémico.

Quanto à dificuldade de existência de candidatos sem competências para o exercício de funções, esta foi reportada por 7 instituições sendo que duas instituições assinalam que apenas tinham a dificuldade em período anterior à pandemia e 5 instituições referem ter a dificuldade em ambos os períodos.

A existência de candidatos com receio de contágio foi assinalada por 3 instituições e foi sentida apenas em contexto pandémico.

Das 13 instituições que não tinham dificuldades ao nível do recrutamento, 8 instituições, em contexto pandémico, continuam a não possuir dificuldades. Contudo, para 5 instituições a situação alterou-se e, em contexto pandémico, sentiram dificuldades, ao contrário do que se passava em período anterior. Estas instituições sentiram dificuldades relacionadas com: ausência de candidatos, existência de candidatos sem formação específica, existência de candidatos sem competências para o exercício de funções e existência de candidatos com receio de contágio.

A ausência de candidatos foi reportada por 3 instituições, a existência de candidatos sem formação específica foi assinalada por 4 instituições, a existência de candidatos sem competência para o exercício de funções por duas instituições e a existência de candidatos com receio de contágio foi referida por três instituições (ver Tabela 9).

Tabela 9- Número de Instituições que apresentaram dificuldades em contexto de pandemia.

Dificuldade	Período em contexto de pandemia N.º Instituições
Ausência de candidatos	3
Candidatos sem formação específica	4
Candidatos sem competências para o exercício de funções	2
Candidatos com receio de contágio	3

Seguidamente questionou-se sobre os métodos de recrutamento utilizados nas instituições, através da questão "Como era realizado o recrutamento?". Obtiveram-se os seguintes resultados apresentados na Figura 12.

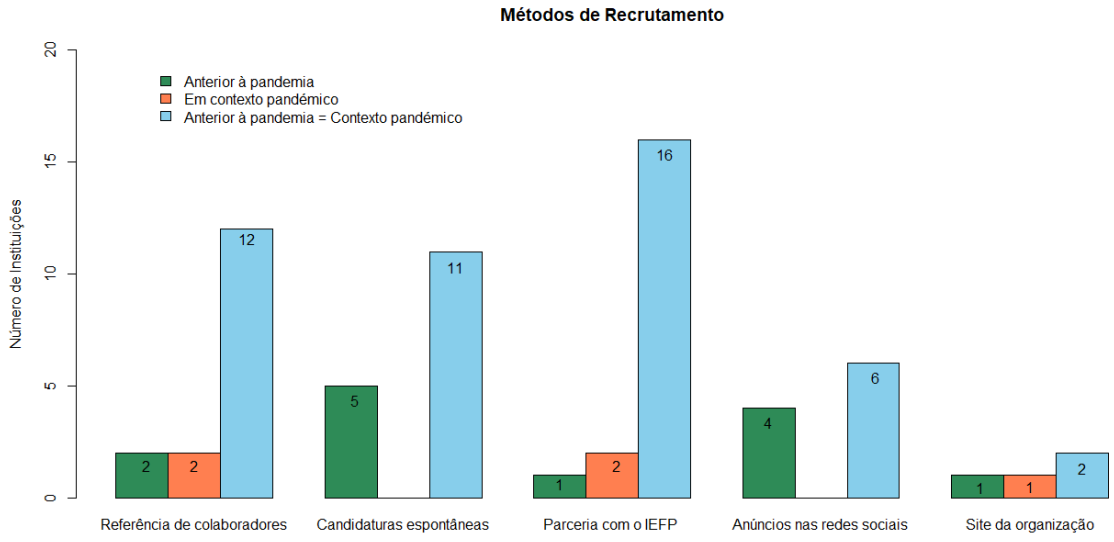

Figura 12 - Representação gráfica do número de instituições por método de recrutamento de candidatos, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico.

Como métodos de recrutamento, foram apontados pelas instituições os seguintes: referências de colaboradores, candidaturas espontâneas, parceria com o IEFP, anúncios nas redes sociais e através do site da organização.

Uma instituição reportou os métodos utilizados em período anterior à pandemia e não assinalou a utilização de qualquer método em contexto pandémico.

O método de recrutamento através de referências de colaboradores, foi referenciado por 16 instituições, sendo que duas instituições assinalaram utilizar o método apenas em período anterior à pandemia, duas instituições referiram o uso do método apenas em contexto

pandémico e 12 instituições reportaram desenvolver o método quer em período anterior à pandemia quer em contexto pandémico.

Relativamente às candidaturas espontâneas, este método foi assinalado em 16 instituições. Em 5 instituições o método era utilizado apenas em período anterior à pandemia, tendo deixado de ser praticado em contexto pandémico. Em 11 instituições o método foi desenvolvido em ambos os períodos.

A parceria com o IEFP foi reportada por 19 instituições. Em uma instituição o método era utilizado em período anterior à pandemia, contudo não foi utilizado em contexto pandémico. Em 16 instituições o método era utilizado no período anterior à pandemia e continuou a ser em contexto pandémico. Já em duas instituições o método foi apenas utilizado em contexto pandémico. Deste modo, em contexto pandémico, existiram 18 instituições a utilizar a parceria com o IEFP como método de recrutamento.

O método de recrutamento através de anúncios nas redes sociais foi reportado por 10 instituições. Destas, 4 instituições utilizavam o método em período anterior à pandemia e 6 instituições utilizaram o método em ambos os períodos. Nenhuma instituição referiu utilizar o método apenas em contexto pandémico.

O método de recrutamento através de anúncios no *site* da organização foi assinalado por 4 instituições. Uma utilizava o método apenas no período anterior à pandemia, assim como uma instituição utilizou o método apenas em contexto pandémico e duas instituições utilizaram o método em ambos os períodos.

Assim, conclui-se que os principais métodos de recrutamento mantiveram-se nos dois períodos. As instituições continuaram a utilizar como principais métodos de recrutamento: as candidaturas espontâneas, as referências de colaboradores e a parceria com o IEFP.

As instituições foram questionadas se durante a pandemia foram realizadas mais contratações que em período anterior, sendo a resposta afirmativa para 17 (70,8%) das instituições (ver Figura 13).

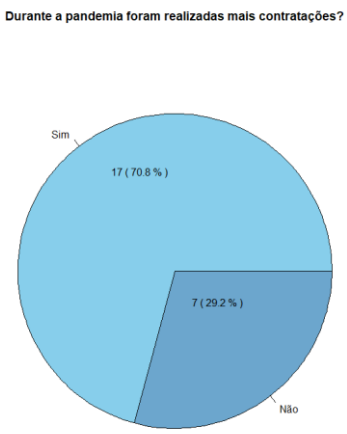

Figura 13 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que durante a pandemia realizaram ou não mais contratações.

Ainda na prática do recrutamento, visto que as instituições estão frequentemente sujeitas a financiamentos externos, inquiriu-se sobre o assunto, quer no grupo I quer no grupo II do questionário. Colocou-se a questão "Para o recrutamento recorria, frequentemente, aos apoios disponibilizados pelo estado português?". Obtiveram-se as seguintes respostas:

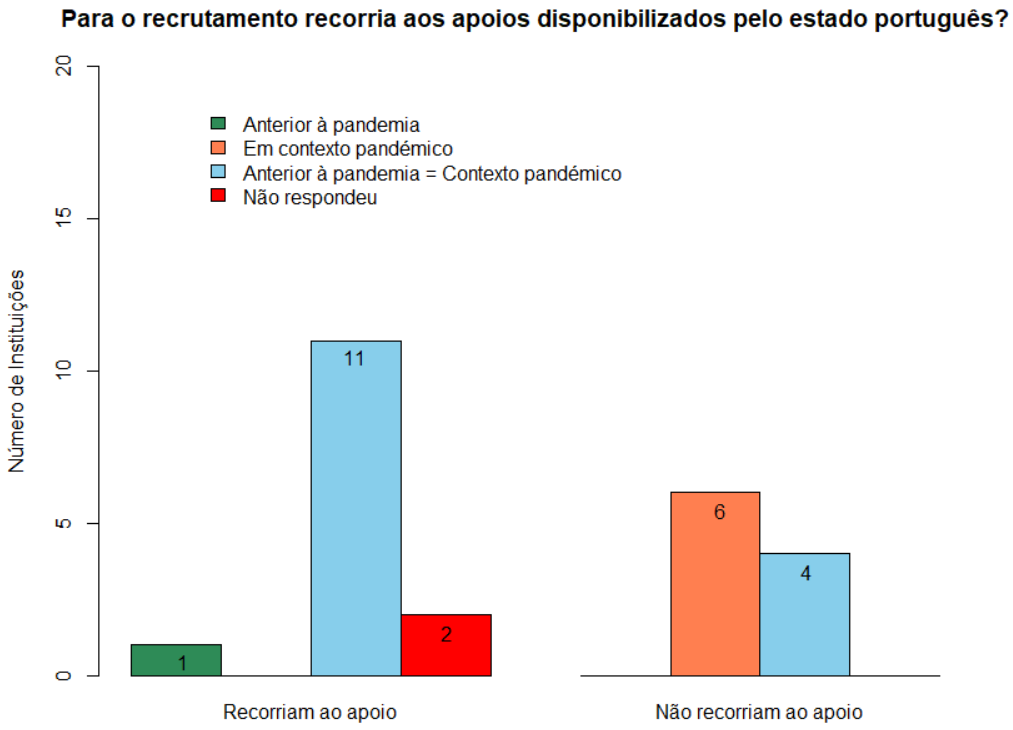

Figura 14 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia, recorria ou não frequentemente a apoios do estado para o recrutamento.

Em contexto anterior à pandemia, das 24 instituições, 14 (58,3%) instituições recorriam, frequentemente, aos apoios do estado português para realizar o recrutamento, pelo contrário 10 (41,7%) instituições referiram que não recorriam, frequentemente, a este apoio.

Das 14 instituições que em período anterior à pandemia, recorriam, frequentemente, aos apoios do estado português, em contexto pandémico, 11 instituições continuaram a recorrer aos apoios, uma instituição apenas recorreu em período anterior à pandemia e duas instituições não respondem à questão.

Das 10 instituições que não recorriam, frequentemente, ao apoio do estado português para realizar o recrutamento em período anterior à pandemia, 6 instituições, em contexto pandémico, recorreram ao apoio. Quatro instituições não recorrem aos apoios do estado para realizar o recrutamento em ambos os períodos.

As 14 instituições que responderam que em período anterior à pandemia recorriam, frequentemente, aos apoios do estado, apontaram os seguintes programas: Estágios profissionais, CEI, CEI+ e Emprego Jovem Ativo.

Em período pandémico foi reportado um novo programa, a Medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde (MAREESS[14]) disponibilizada também através do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2020).

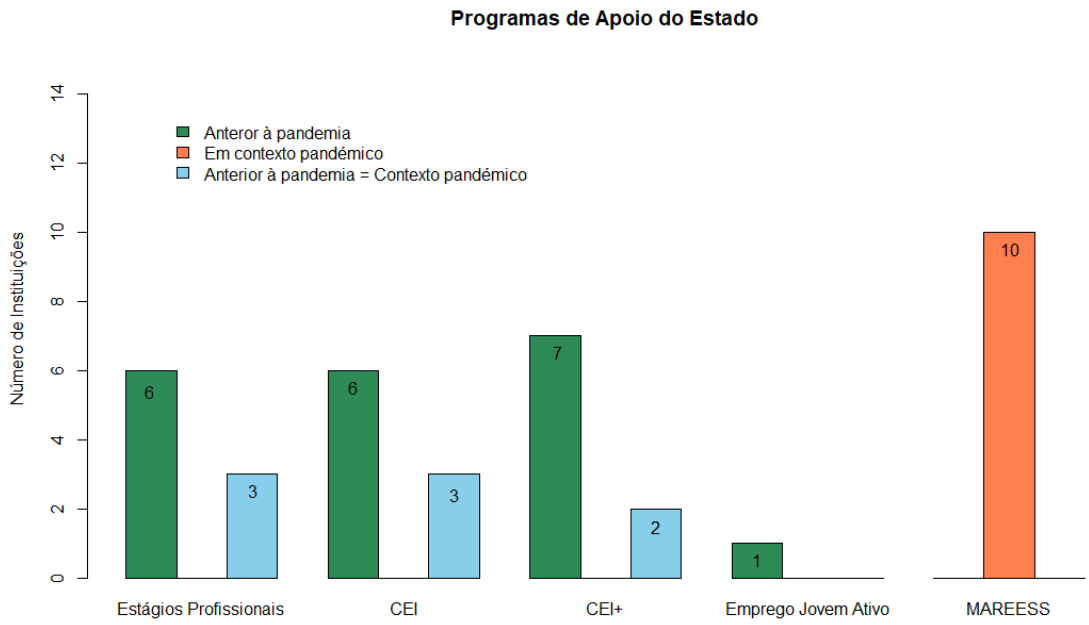

Figura 15 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia, recorria ou não a apoios do estado para o recrutamento.

Os estágios profissionais e o CEI foram assinalados por 9 instituições (ver Figura 15). Destas, 6 instituições utilizaram o apoio apenas em período anterior à pandemia e 3 instituições reportam ter utilizado o apoio quer em período anterior à pandemia quer em contexto pandémico. Nenhuma instituição recorreu ao programa de estágios profissionais e CEI apenas em contexto pandémico.

O programa CEI+ foi referido por 9 instituições. Sete instituições utilizaram o programa apenas em período anterior à pandemia e duas instituições utilizaram o apoio nos dois períodos.

O programa emprego jovem ativo foi reportado apenas por uma instituição. O recurso a este programa apenas se verificou em período anterior à pandemia.

Quanto ao programa MAREESS este foi utilizado por 10 instituições. O recurso a este programa apenas se verificou em contexto pandémico. De notar que este programa foi criado especificamente para fazer face aos constrangimentos causados pela Pandemia COVID-19.

Das 10 instituições que em período anterior à pandemia não recorriam, frequentemente, aos apoios do estado, 4 instituições continuaram a não recorrer aos apoios em contexto pandémico. No entanto, 5 instituições começaram a recorrer ao programa MAREESS, uma instituição ao programa estágios profissionais e uma instituição recorreu, também, ao programa CEI+ (ver Tabela 10).

[14] Para mais informações ver: https://www.iefp.pt/documents/10181/9837698/FS_MAREESS_29-12-2020 (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2020)

Tabela 10 - Número de Instituições, em 10, que passaram a recorrer ao apoio do estado em contexto pandémico.

Programa	N.º Instituições
Estágios Profissionais	1
CEI+	1
MAREESS	5

Conclui-se que a maioria das instituições realizaram mais contratações em contexto pandémico do que em período anterior à pandemia.

No recrutamento, 14 instituições recorreram em período anterior à pandemia aos apoios do estado, nomeadamente através do IEFP. Em contexto pandémico existiu um maior número de instituições a recorrer ao apoio do estado, no total de 17.

Se anteriormente à pandemia os principais programas a que as instituições recorriam eram os estágios profissionais, o programa CEI e o programa CEI+, em contexto pandémico a situação alterou-se, foi ao programa MAREESS que as instituições mais recorreram, em larga margem.

Seleção

Procurou-se saber quais os métodos para seleção de candidatos que eram utilizados pelas instituições, quer em período anterior à pandemia, quer em período pandémico.

Os métodos assinalados pelas instituições foram: análise do CV, entrevistas, testes e simulações práticas.

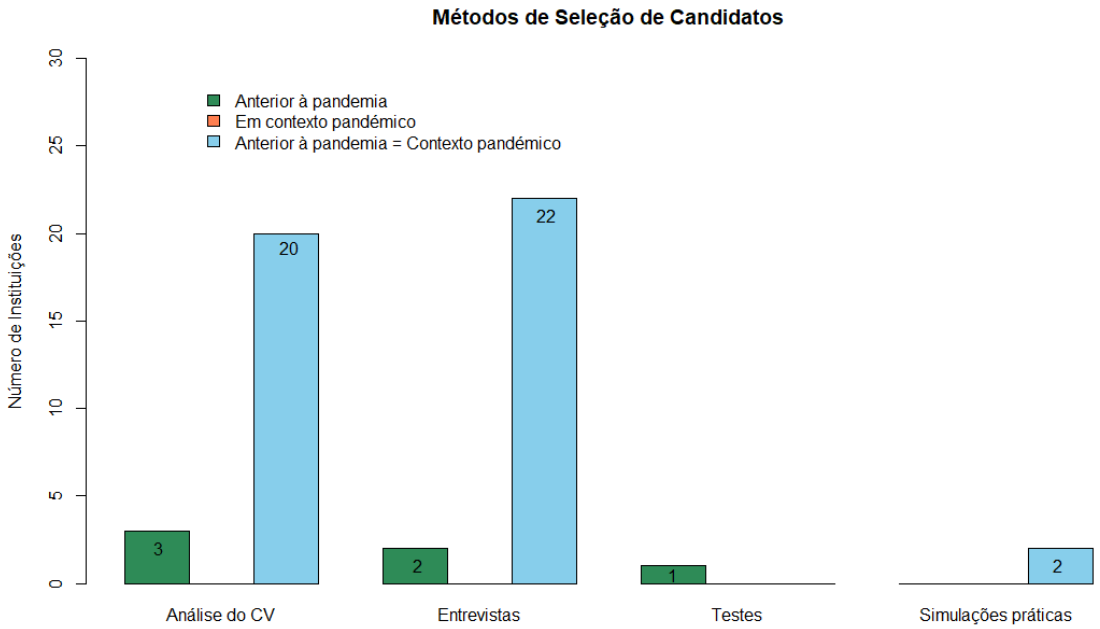

Figura 16 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia, recorria ou não a apoios do estado para o recrutamento.

A análise do CV foi referenciada por 23 instituições (ver Figura 16). Destas, 20 instituições utilizaram o método quer em período anterior à pandemia, quer em contexto pandémico e 3 instituições apenas utilizavam o método em período anterior à pandemia.

As entrevistas foram utilizadas pela totalidade das instituições, como método de seleção de candidatos. Das 24 instituições, vinte e duas delas utilizaram o método em ambos os períodos em estudo, enquanto duas instituições utilizavam o método apenas em período anterior à pandemia.

Os testes foram realizados em apenas uma instituição e no período anterior à pandemia.

As simulações práticas foram utilizadas, quer em período anterior à pandemia quer em contexto pandémico, por duas instituições.

Uma instituição reportou os métodos utilizados em período anterior à pandemia, mas não reportou a utilização de qualquer método em contexto pandémico.

Relativamente à entrevista, como método de seleção de candidatos, foi ainda questionado sobre a forma de como eram realizadas (presencial, *online* ou por telefone). Anterior à pandemia, todas as 24 instituições realizavam as entrevistas de forma presencial. Em contexto pandémico, vinte e uma instituições mantiveram a forma presencial, duas instituições passaram a realizar as entrevistas por telefone e uma instituição não respondeu à questão.

Em conclusão, no que diz respeito à seleção, a prática manteve-se sem alterações no período pandémico. A análise de CV e a entrevista foram, nos dois períodos, os principais meios de seleção. Depreende-se ainda que as entrevistas continuaram a ser desenvolvidas de forma presencial em contexto pandémico. Apenas duas (9%) instituições alteraram a forma de concretizar as entrevistas, passando a realizar as mesmas via telefone.

Prática 3 – Acolhimento e Integração

Pretendeu-se saber quais as práticas de acolhimento e integração que eram utilizadas pelas instituições. No grupo I do questionário tinha-se "Identifique as práticas de acolhimento e integração que eram utilizadas na instituição." e no grupo II "Como realizaram o acolhimento e integração de novos colaboradores?". As práticas reportadas foram as que estão descritas na Tabela 11.

Tabela 11 - Descrição das práticas de acolhimento e integração.

Prática	Descrição
Prática 1	Apresentação do espaço
Prática 2	Apresentação de todos os elementos da instituição
Prática 3	Apresentação da equipa de trabalho
Prática 4	Atribuição de um tutor
Prática 5	Entrega do manual de acolhimento

Os dados apresentados na Figura 17 permitem concluir que a Prática 1: Apresentação do espaço, foi assinalada pelo total das 24 instituições no período anterior à pandemia. Destas, vinte e duas instituições continuaram a utilizar essa prática em contexto pandémico.

Relativamente à Prática 2: Apresentação de todos os elementos da instituição, foi apontada por 15 instituições no período anterior à pandemia reduzindo para 13 instituições em contexto pandémico.

A Prática 3: Apresentação da equipa de trabalho, foi assinalada por 23 instituições. Em contexto pandémico passou para 19 instituições que permaneceram com a prática.

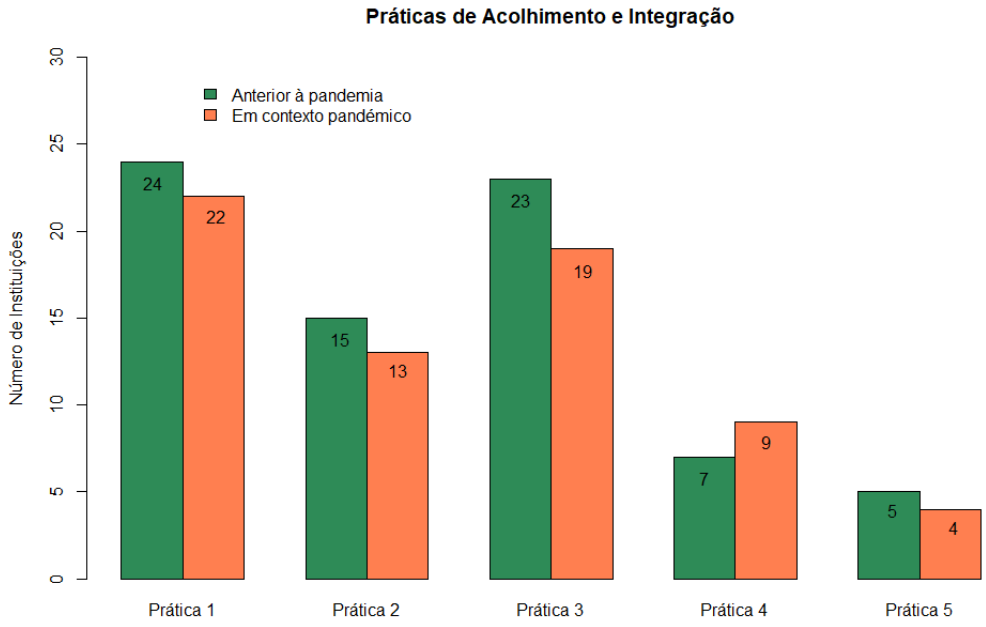

Figura 17 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, utilizava práticas de acolhimento e integração.

Quanto à Prática 4: Atribuição de um tutor, esta foi referida por 7 instituições no período anterior à pandemia, passando para 9 instituições em contexto pandémico

A Prática 5: Entrega de manual de acolhimento, foi apontada por 5 instituições, e reduziu para 4 instituições em período pandémico.

Uma instituição reportou as práticas de acolhimento em período anterior à pandemia e não referiu qualquer prática em período pandémico.

Conclui-se que a totalidade das instituições possuem práticas de acolhimento e integração. Em contexto pandémico a maioria das instituições conseguiram manter as práticas, sobressaindo as práticas de apresentação do espaço e apresentação da equipa de trabalho, quer em contexto anterior à pandemia quer em contexto pandémico.

Comunicação

Sendo a comunicação algo determinante no bom funcionamento de uma instituição e no acolhimento e integração dos colaboradores, procurou-se identificar as formas de comunicação utilizadas pelas instituições nos dois períodos em estudo. Todas as 24 instituições reportaram os meios de comunicação interna utilizados. Como forma de comunicação foram apontadas as reuniões presenciais, reuniões online, comunicação através de email, livro de registos, comunicações/circulares internas, comunicação através da aplicação *WhatsApp* ou através de

mensagem, comunicação através de *softwares* específicos e, também, por telefone. Na Figura 18 apresentam-se as formas de comunicação mais utilizadas em cada período e o respetivo número de instituições.

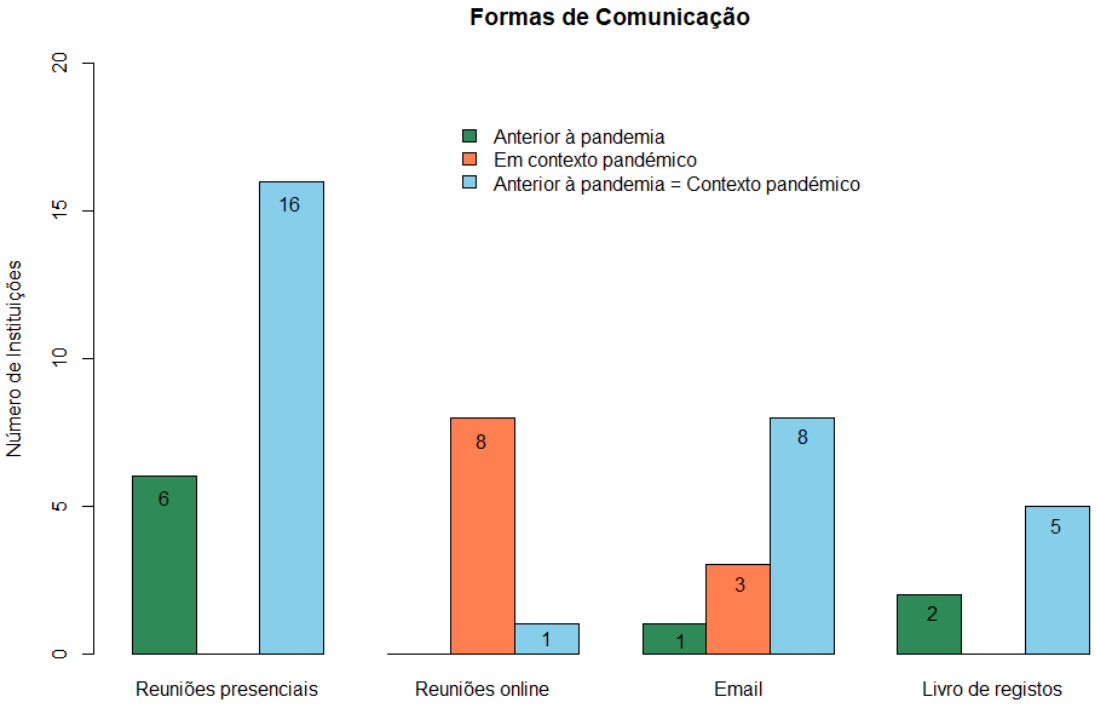

Figura 18 - Representação gráfica do número de instituições que no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, utilizavam as seguintes formas de comunicação.

Referente às reuniões presenciais, estas foram assinaladas por vinte e duas instituições. Destas, 16 instituições utilizaram esta forma de comunicação, quer em período anterior à pandemia, quer em contexto pandémico e 6 instituições utilizaram esta prática apenas em período anterior à pandemia. As reuniões online foram assinaladas por 9 instituições. Destas, 8 instituições utilizaram o meio de comunicação apenas em período pandémico. Uma instituição utilizou o meio de comunicação nos dois períodos em estudo. A comunicação através de email foi referenciada por 12 instituições. Destas, uma instituição utilizava esta forma de comunicação em contexto anterior à pandemia, 3 instituições utilizaram o meio de comunicação apenas em período pandémico e 8 instituições utilizaram o email quer em período anterior à pandemia, quer em contexto pandémico.

O uso de livros de registos foi reportado por 7 instituições. Destas, duas instituições realizavam a forma de comunicação apenas em período anterior à pandemia. As restantes 5 instituições utilizaram em ambos os períodos.

Em relação às outras formas de comunicação que não estão identificadas na Figura 18:

As comunicações e circulares internas foram referidas por 4 instituições. Duas instituições desenvolviam o meio de comunicação apenas em período anterior à pandemia, uma instituição adotou o método apenas em contexto pandémico e uma instituição desenvolveu esta forma de comunicação nos dois períodos em estudo. A comunicação através da aplicação *WhatsApp* foi

reportada por duas instituições tendo sido adotada apenas em período pandémico. A comunicação através de mensagens foi referida por uma instituição. Esta utilizou a ferramenta em ambos os períodos. O *Software* específico foi assinalado por uma instituição, esta utilizou o meio de comunicação nos dois períodos em análise. O telefone foi reportado por uma instituição que desenvolveu esta forma de comunicação apenas em período pandémico.

Conclui-se que no período anterior à pandemia, as reuniões presenciais eram a principal forma de comunicação nas instituições. Em contexto pandémico, apesar de a maioria ter conseguido reunir de forma presencial, várias instituições deixaram esta forma de comunicação. Em detrimento, surgiu um crescimento da utilização de outras formas de comunicação nomeadamente através de reuniões online e do uso do email. Outras formas de comunicação também surgiram, nomeadamente através de aplicações como *WhatsApp.* Verifica-se assim um acréscimo das formas de comunicação virtuais.

Prática 4 – Avaliação de Desempenho

Referente à prática de avaliação de desempenho, pretendeu-se saber quantas instituições possuem a prática, quer em contexto anterior à pandemia quer em período pandémico, e com que periodicidade a desenvolvem. Obtiveram-se os seguintes resultados:

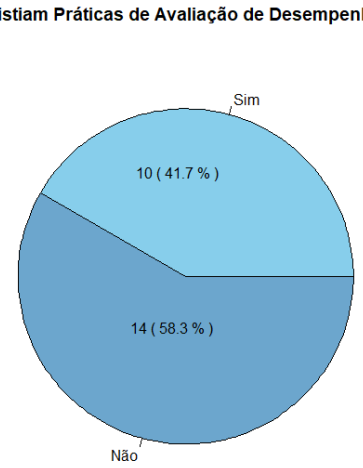

Figura 19 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia realizaram ou não práticas de avaliação de desempenho.

Das 24 instituições, 14 (58,3%) das instituições não realizavam a prática de avaliação de desempenho em período anterior à pandemia e 10 (41,7%) instituições referem que, no período anterior à pandemia, realizavam avaliação de desempenho (ver Figura 19). Destas 10 instituições, 7 referem realizar a avaliação de desempenho anualmente, duas semestralmente e uma bianual.

Durante o período pandémico das 10 instituições que realizavam a avaliação de desempenho, 4 instituições deixaram de a realizar e 6 instituições continuaram com essa prática. Destas 6 instituições, 4 realizaram a prática de forma idêntica ao período anterior à pandemia e duas instituições alteraram a forma de realizar a prática. Uma instituição que no período anterior à pandemia não realizava a avaliação de desempenho refere ter começado a realizar em período pandémico.

Conclui-se que, apesar da avaliação de desempenho ser uma prática de gestão de pessoas desenvolvida num menor número de instituições (41,7%), a pandemia teve grande influência no desenvolvimento da mesma, fazendo com que a maioria suspendesse ou alterasse a forma de realização da prática.

Prática 5 - Gestão de Carreiras

Quanto à prática de gestão de carreiras pretendeu-se apurar quantas instituições possuíam a prática. Para o efeito colocou-se a questão "Existia um plano de gestão de carreiras para cada colaborador?" no grupo I do questionário e "Continuou a existir um plano de carreiras para cada colaborador?" no grupo II.

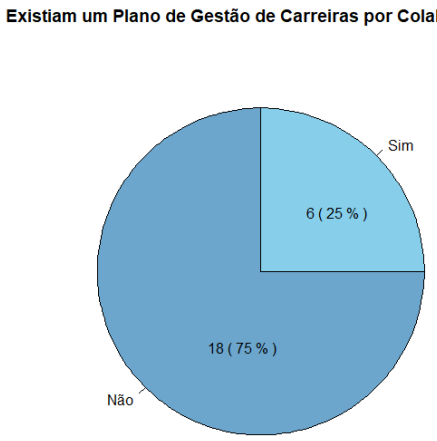

Figura 20 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia tinham ou não um plano de gestão de carreiras por colaborador.

Das 24 instituições, 18 (75%) instituições não detinham em contexto anterior à pandemia, um plano de gestão de carreira para cada colaborador, apenas 6 (25%) instituições realizavam esse plano (ver Figura 20). Nas 6 instituições que realizavam o plano de gestão de carreiras, este não ficou suspenso em contexto pandémico

Aos RGP que responderam afirmativamente ao facto de possuir a prática foi perguntado se em período pandémico houve a necessidade de a suspender. Obteve-se a informação que nas 6 instituições que realizavam a prática de gestão de carreiras, em contexto pandémico, continuaram a possuir a mesma, não tendo assim ficado suspensa.

Prática 6 – Gestão de Recompensas

Dado a importância das recompensas intrínsecas nas OSFL, pretendeu-se apurar se as instituições desenvolvem a prática de gestão de recompensas nas instituições a que estão afetos e, em caso positivo, que tipo de recompensas eram praticadas. Foi, para o efeito, colocada a questão "Para além do salário, existiam outras recompensas?" nos dois grupos do questionário.

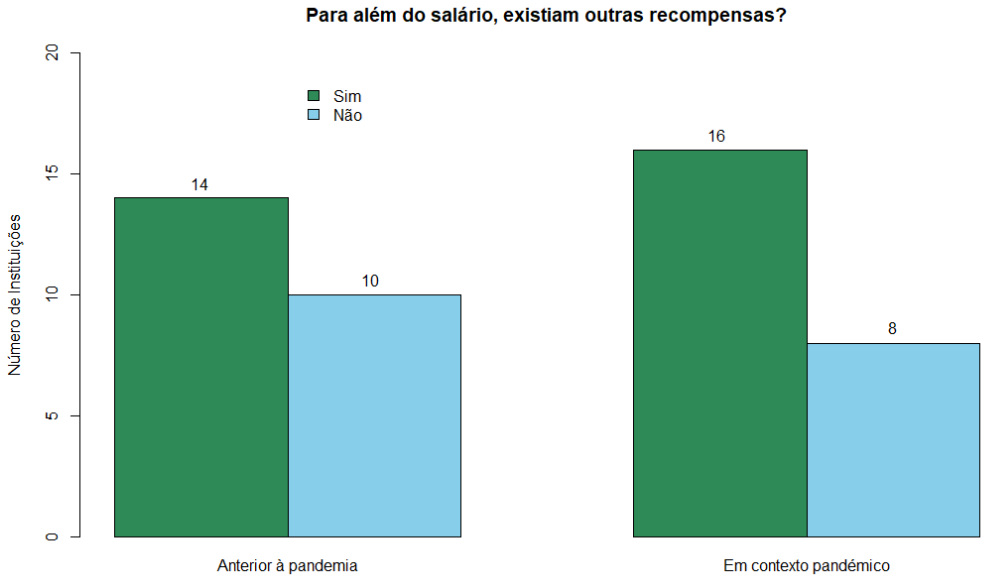

Figura 21 - Representação gráfica do número de instituições que, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, possuíam ou não recompensas para além do salário.

Das 24 instituições, 10 delas referiram que, em contexto anterior à pandemia, não possuíam outras formas de recompensas para além do salário do trabalhador (ver Figura 21). Por outro lado, 14 instituições atribuíam outras recompensas aos colaboradores, para além do salário, em período anterior à pandemia. Estas instituições atribuíam recompensas extrínsecas, como prémios monetários e, também, recompensas intrínsecas, como: votos de louvor, reconhecimento perante a equipa de trabalho e dias de folga suplementares. Cada instituição pôde assinalar mais que uma resposta.

Na Figura 22 apresentam-se as recompensas que foram atribuídas pelas instituições em período anterior à pandemia e que permaneceram em período pandémico e as recompensas que foram adotadas apenas em período pandémico.

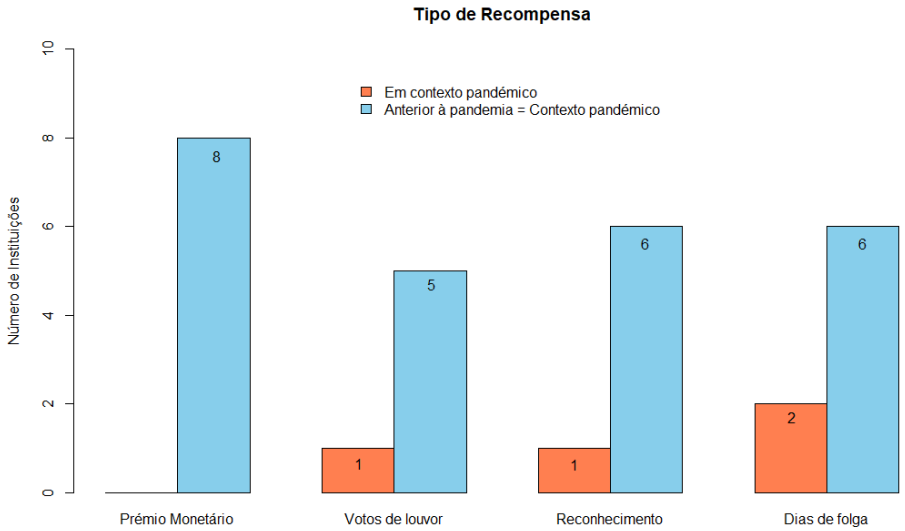

Figura 22 - Representação gráfica do número de instituições que, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico, mantiveram o tipo de recompensa.

Os prémios monetários eram atribuídos por 8 instituições, sendo esta recompensa utilizada nos dois períodos em análise. Os votos de louvor aos colaboradores foram utilizados por 6 instituições, 5 instituições possuíram esta forma de recompensa em ambos os períodos e uma apenas em período pandémico. A recompensa através do reconhecimento do colaborador perante a equipa de trabalho foi reportada por 7 instituições sendo que 6 instituições assinalaram utilizar a prática nos dois períodos estudados e uma adotou a prática apenas em período pandémico. Os dias de folga suplementares foram assinalados por 9 instituições. Destas, 6 instituições desenvolviam a prática em ambos os períodos, uma instituição utilizou a prática apenas em período anterior à pandemia e duas instituições apenas em período pandémico

Das 10 instituições que, em contexto anterior à pandemia, não atribuíam recompensas para além dos salários aos colaboradores, em contexto pandémico duas delas passaram a conceder recompensas aos trabalhadores, essas recompensas encontram-se descritas na Tabela 12.

Tabela 12 - Descrição das recompensas atribuídas em contexto pandémico pelas 2 instituições que em contexto anterior à pandemia não o faziam.

	Recompensa
Uma instituição	• Dias de folga suplementares aos colaboradores
Uma instituição	• Dias de folga suplementares • Reconhecimento perante a equipa de trabalho

Verifica-se, em contexto pandémico, um aumento das recompensas de carácter intrínseco, nomeadamente de atribuição de votos de louvor, dias de folga suplementares e reconhecimento perante a equipa de trabalho.

Prática 7 - Gestão da Formação

Relativamente à prática de gestão de formação, procurou-se primeiramente, perceber se as instituições disponibilizavam formação profissional aos colaboradores. Colocou-se a questão "Existia formação profissional aos colaboradores?". Obtiveram-se os seguintes dados:

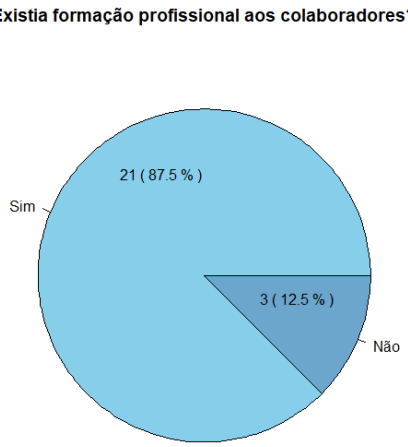

Figura 23 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia possuíam ou não formação profissional para os colaboradores.

Das 24 instituições, vinte e uma (87,5%) instituições, em período anterior à pandemia, disponibilizavam formação profissional aos colaboradores e 3 (12,5%) instituições não possuíam essa prática (ver Figura 23). Questionadas sobre a carga horária anual, as instituições reportaram os seguintes dados:

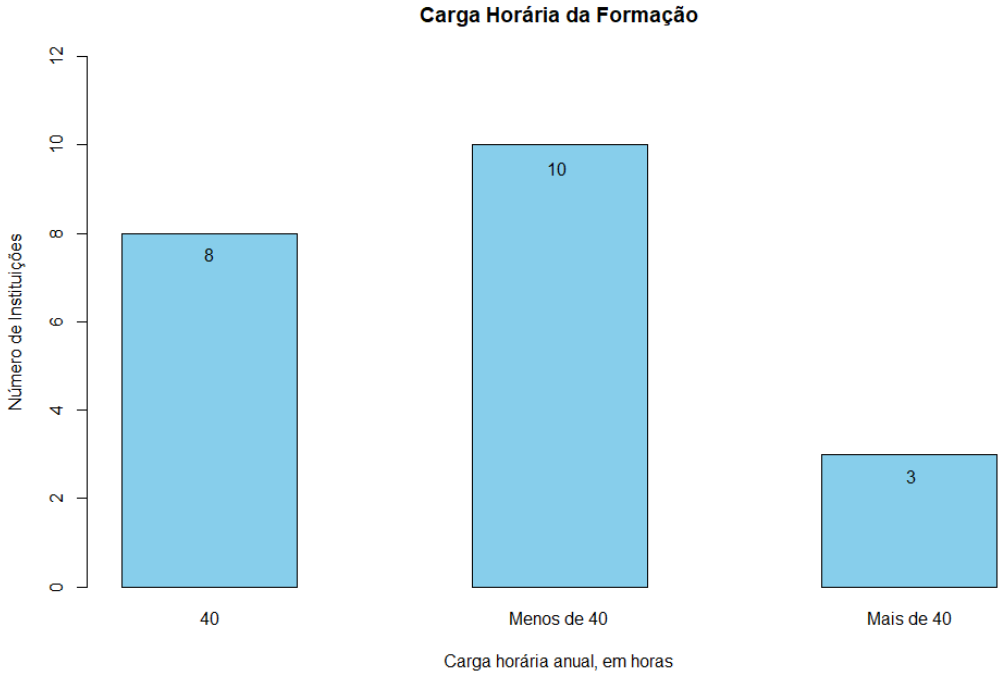

Figura 24 - Representação gráfica do número de instituições por carga horária anual, em horas, de formação em período anterior à pandemia.

Das vinte e uma instituições que, em período anterior à pandemia, disponibilizavam formação profissional aos seus colaboradores (ver Figura 24):

- Oito instituições tinham carga horária de 40 horas anuais. Destas, 5 instituições em contexto pandémico, realizaram menos horas de formação e 3 instituições tiveram igual carga horária nos dois períodos.
- Dez instituições referem que a carga horária era de menos de 40 horas anuais. Em contexto pandémico, 5 instituições tiveram menos carga horária, 3 instituições mais carga horária e duas instituições desenvolveram igual carga horária nos dois períodos.
- Três instituições possuíam carga horária de mais de 40 horas anuais. Em contexto pandémico duas instituições tiveram menos horas de formação e uma instituição manteve igual carga horária em ambos os períodos.

Conclui-se que, independentemente da carga horária praticada, anteriormente à pandemia, a maioria das instituições (57,1% - 12/21) realizou, em período pandémico, menos horas de formação profissional, contrapondo com 14,3% instituições que aumentaram a carga horária nesse período. 28,6% das instituições praticou igual carga horária em ambos os períodos analisados.

As instituições foram questionadas, também, sobre a existência de planos de formação profissional. Sendo que:

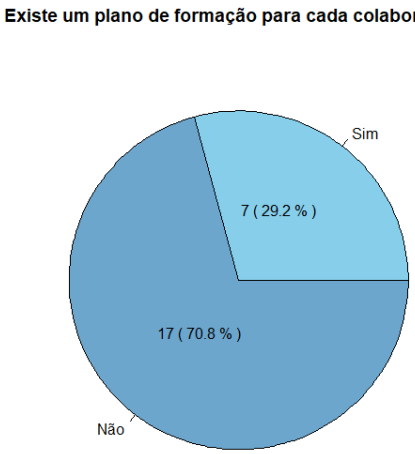

Figura 25 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que no período anterior à pandemia possuíam ou não um plano de formação para os colaboradores.

Das 24 instituições, 7 (29,2%) instituições desenvolviam um plano de gestão de formação profissional para cada colaborador. Nas restantes instituições (70,8%) não existia o instrumento (ver Figura 25). Das 7 instituições que desenvolviam um plano de formação profissional para cada colaborador, duas instituições continuaram a desenvolver o mesmo em contexto pandémico e 5 instituições suspenderam a prática.

Conclui-se que o plano de formação profissional para cada colaborador é um instrumento pouco utilizado pelas instituições em estudo. A pandemia veio reduzir ainda mais o número de instituições a desenvolver o instrumento.

De seguida pretendeu-se identificar quais as modalidades em que a formação profissional era realizada nas instituições.

Das vinte e uma instituições que possuíam formação profissional aos colaboradores em período anterior à pandemia, esta era realizada ou presencialmente ou em modalidade de *e-learning*. Na Tabela 13 apresenta-se a distribuição dessas modalidades nos dois períodos.

Tabela 13 - Distribuição das modalidades de formação profissional, em período anterior à pandemia e em contexto pandémico pelas 21 instituições.

Modalidades de Formação Profissional		
21 Instituições	Período anterior à pandemia	Período pandémico
	19 Modalidade Presencial	7 presencial
		9 *e-learning*
		3 Não resposta
	2 Modalidade *e-Learning*	1 *e-learning* 1 presencial

Dezanove instituições realizavam a formação profissional em modalidade presencial. Destas, em contexto pandémico, 7 instituições mantiveram o regime presencial e 9 instituições alteraram o regime de presencial para *e-learning*. Três instituições não responderam à questão relativa à modalidade de realização de formação em contexto pandémico.

Duas instituições referem que a formação era realizada em modalidade *e-learning*. Em contexto pandémico, uma instituição manteve o referido regime e a outra instituição alterou para regime presencial.

Por fim, pretendeu-se identificar as temáticas das formações profissionais desenvolvidas nas instituições. As vinte e uma instituições que possuíam formação profissional aos seus colaboradores, indicaram as temáticas formativas que normalmente são disponibilizadas pela instituição. Três instituições reportaram as temáticas desenvolvidas em período anterior à pandemia e não assinalaram qualquer temática em período pandémico.

Obteve-se a informação apresentada na Figura 26.

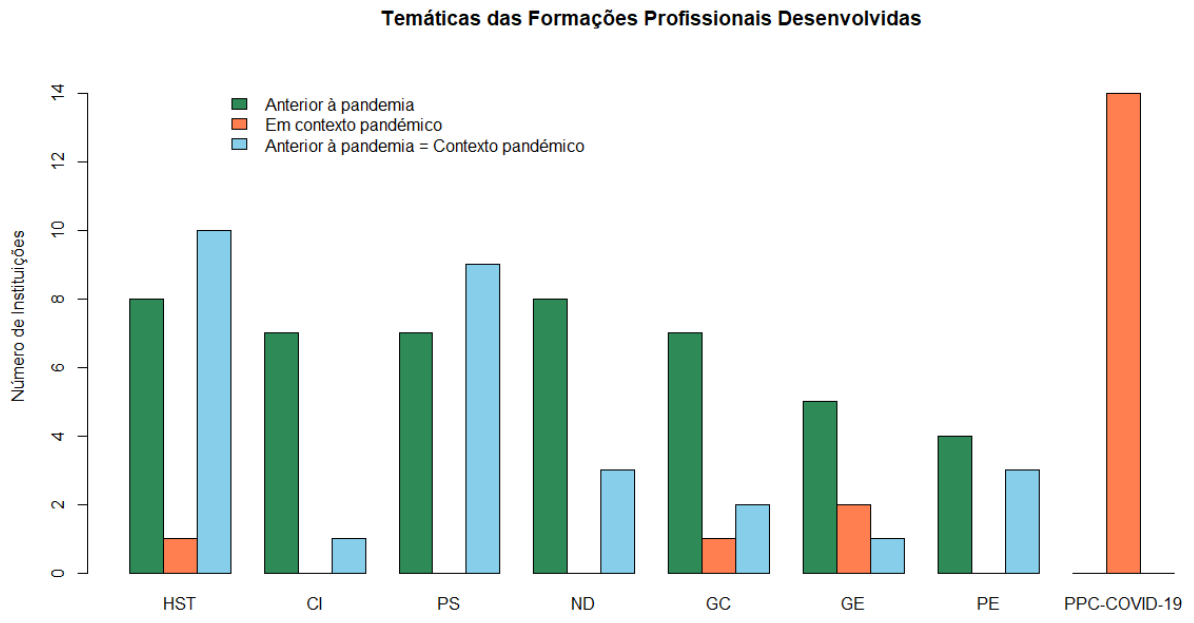

Figura 26 - Representação gráfica do número de instituições por temática das formações profissionais desenvolvidas, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico.

A temática de Higiene e Segurança no Trabalho (HST) foi reportada por 19 instituições. Destas, 8 instituições desenvolveram a temática apenas em período anterior à pandemia, uma instituição adotou a temática apenas em período pandémico e 10 instituições desenvolveram a temática quer em período anterior à pandemia quer em período pandémico.

A temática relacionada com a Comunicação Interpessoal (CI) foi referida por 8 instituições, sendo que 7 instituições referem que desenvolviam a temática apenas em período anterior à pandemia e uma instituição reporta que manteve a temática nos dois períodos em análise.

A Formação em Primeiros Socorros (PS) foi apontada por 16 instituições. Destas, 9 instituições desenvolveram a temática formativa nos 2 períodos estudados e 7 instituições apenas em período anterior à pandemia.

A temática relacionada com Nutrição e Dietética (ND) foi referenciada por 11 instituições. Destas, apenas 3 instituições mantiveram a temática nos 2 períodos, as restantes 8 desenvolveram o tema apenas em período anterior à pandemia.

A Gestão de Conflitos (GC) foi identificada por 10 instituições, sendo que 7 instituições realizaram a formação nesta área apenas em período anterior à pandemia, duas instituições desenvolveram nos 2 períodos em análise e uma adotou a temática apenas em período pandémico.

A Gestão Emocional (GE) foi reportada por 8 instituições. Destas, 5 instituições desenvolviam a temática apenas em período anterior à pandemia, duas instituições adotaram a temática em período pandémico e uma manteve a temática em ambos os períodos.

As temáticas relacionadas com o Processo de Envelhecimento (PE) foram referidas por 7 instituições, sendo que 4 instituições desenvolveram as temáticas apenas em período anterior à pandemia e 3 instituições em ambos os períodos.

Os temas ligados à Deficiência Intelectual/Necessidades Educativas, Carisma e Valores Institucionais e Violência no Namoro foram referenciados, cada uma, por uma instituição, em período anterior à pandemia (não se encontram identificadas na Figura 26).

Em contexto pandémico, uma nova temática foi adotada nas instituições. A temática prende-se com as Práticas e Procedimentos de Combate à COVID-19 (PPC-COVID-19). Foi a temática mais explorada em contexto pandémico, sendo reportada por 14 instituições.

Das 3 instituições que, em período anterior à pandemia, não desenvolviam formação, duas instituições, em contexto pandémico, alteraram a situação. Das duas instituições, uma instituição disponibilizou formação profissional relacionada com as práticas e procedimentos de combate à Pandemia COVID-19 e a outra instituição disponibilizou formação também na área das práticas e procedimentos de combate à Pandemia COVID-19 e na área dos primeiros socorros, como apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 - Modalidades de formação profissional, em contexto pandémico, adotado pelas instituições que não desenvolviam formação.

Modalidades de Formação Profissional	
Uma instituição	• Práticas e procedimentos de combate à COVID-19.
Uma instituição	• Práticas e procedimentos de combate à COVID-19; • Primeiros socorros.

Quanto à obrigatoriedade de frequência das ações de formação, das vinte e uma instituições que referiram que, em período anterior à pandemia, desenvolviam formação profissional aos colaboradores:

- 10 instituições referem que a formação profissional tinha carácter obrigatório. Em contexto pandémico, as 10 instituições continuaram com o carácter obrigatório.
- 10 instituições possuíam formação de cariz facultativo. Em contexto pandémico em 9 instituições continuou a ser de carácter facultativo. Uma instituição não respondeu à questão relativa ao carácter facultativo/obrigatório da formação em contexto pandémico.
- Uma instituição não respondeu à pergunta relativa ao carácter obrigatório/facultativo da formação profissional em contexto anterior à pandemia, contudo assinalou que em contexto pandémico a formação foi obrigatória.

Conclui-se que 87,5% das instituições possuem formação profissional aos seus colaboradores. A modalidade de formação, em contexto anterior à pandemia, era maioritariamente presencial, em contexto pandémico a forma presencial, apesar de continuar a ser desenvolvida, perdeu força, tendo várias instituições alterado a modalidade para *e-learning*.

As temáticas mais desenvolvidas em período anterior à pandemia dividiam-se entre a higiene e segurança no trabalho, a comunicação interpessoal, primeiros socorros, nutrição e dietética, gestão de conflitos, gestão emocional, processos de envelhecimentos, entre outras. Em contexto pandémico, as temáticas mais desenvolvidas foram, essencialmente, em volta das práticas e procedimentos de combate à Pandemia COVID-19, higiene e segurança no trabalho e primeiros socorros.

Prática 8 – Gestão de Saídas

A prática da gestão de saídas também foi explorada no questionário. Sobre esta pretendeu-se apurar quantas instituições a desenvolveram, nos dois períodos em análise e, de que forma. Após análise das respostas a Figura 27 apresenta os resultados apurados.

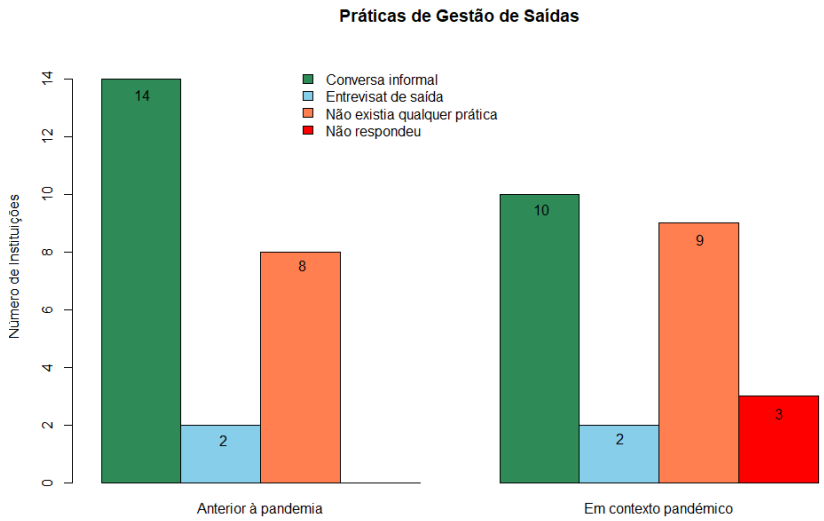

Figura 27 - Representação gráfica do número de instituições por prática de gestão de saídas, no período anterior à pandemia e em contexto pandémico.

Em 8 (33,3%) instituições não existia qualquer prática de gestão de saídas, em período anterior à pandemia. Pelo contrário, 16 (66,7%) instituições reportam possuir, em período anterior à pandemia, alguma prática de gestão de saídas, nomeadamente:

- 14 instituições referem quando havia a saída de um trabalhador da organização existia uma conversa informal. Destas, em contexto pandémico, duas instituições referem que não existiu qualquer prática específica e 9 instituições continuaram a realizar a conversa informal. Três instituições não responderam à questão relativa ao procedimento realizado aquando da saída de um colaborador em contexto pandémico.
- Duas instituições referem que existia uma entrevista de saída sendo que, em contexto pandémico, as duas instituições mantêm a prática.

Das 8 instituições que, em período anterior à pandemia, não possuíam qualquer prática específica, 7 instituições continuaram a não possuir em contexto pandémico. Pelo contrário, uma instituição adotou, em contexto pandémico, a prática de desenvolver uma conversa informal com o colaborador que se encontrava de saída.

Apurou-se, assim, que em 16 instituições existia, em período anterior à pandemia, alguma técnica de gestão de saídas. Contudo, em período pandémico este número situou-se em 12 instituições. Em ambos os períodos a técnica mais utilizada para a gestão de saídas é a realização de uma conversa informal.

Perguntas direcionadas ao contexto pandémico

Suspensão de respostas sociais

As instituições foram questionadas sobre a eventual suspensão de respostas sociais específicas em contexto pandémico. Realizou-se a seguinte questão “Houve necessidade de suspender alguma resposta social?”, na Tabela 15 apresenta-se o número de resposta sociais que cada instituição tinha e o número de respostas socias que foram suspensas.

Tabela 15 - Número de respostas sociais no período anterior à pandemia e número de respostas suspensas no período pandémico.

	Número de Respostas Sociais	Número Respostas Sociais suspensas
Instituição 1	6	2
Instituição 2	7	2
Instituição 3	9	4
Instituição 4	3	2
Instituição 5	4	2
Instituição 6	2	2
Instituição 7	5	2
Instituição 8	2	1
Instituição 9	5	1
Instituição 10	3	2
Instituição 11	4	3
Instituição 12	3	**0**
Instituição 13	1	1
Instituição 14	3	1
Instituição 15	2	**0**
Instituição 16	4	1
Instituição 17	3	3
Instituição 18	3	2
Instituição 19	3	**0**
Instituição 20	1	**0**
Instituição 21	4	2
Instituição 22	2	2
Instituição 23	2	1
Instituição 24	4	**0**

Comparando o número de respostas sociais nos dois períodos, depreende-se que 19 (79,2%) instituições das 24, em contexto pandémico, tiveram de suspender alguma resposta social ou várias respostas sociais. O número de respostas sociais suspensas em cada instituição varia entre 1 e 4. A instituição com mais respostas sociais suspensas (4 respostas) detinha, também, o maior número de respostas sociais em período anterior à pandemia (9 respostas). Dez instituições suspenderam duas respostas sociais, 6 instituições suspenderam uma resposta social e duas instituições suspenderam 3 respostas sociais.

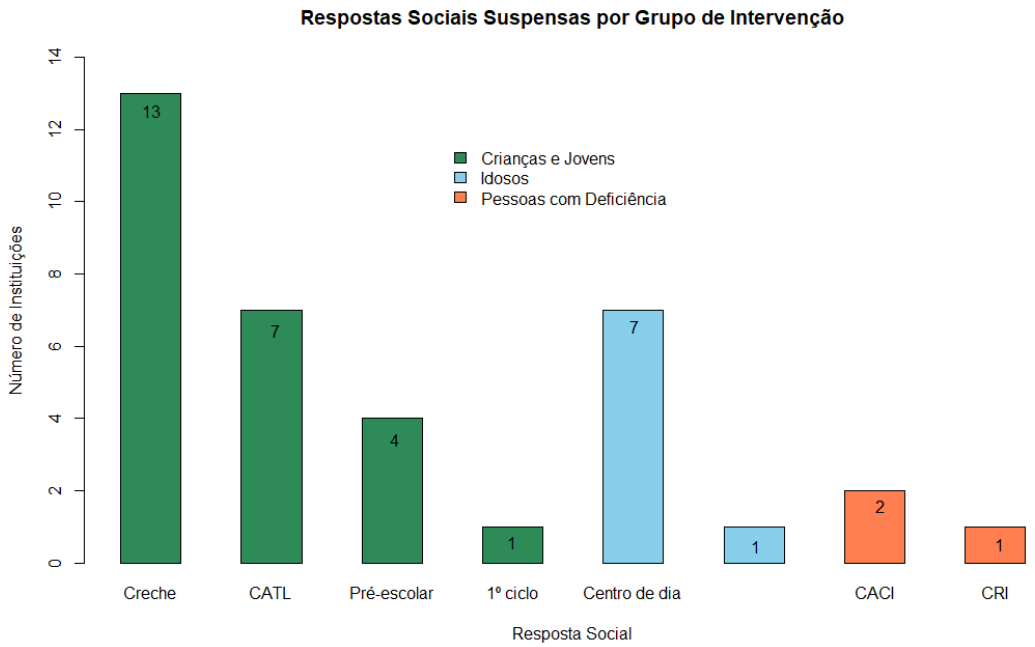

Figura 28 - Representação gráfica do número de instituições por respostas socias suspensas e respetivo grupo de intervenção em contexto pandémico.

Na Figura 28 apresenta-se as respostas sociais que as 19 instituições viram suspensas por grupo de intervenção. Comparando estes dados da Figura 28 com os dados da Tabela 4, pode-se concluir que no grupo de intervenção das Crianças e Jovens a Creche teve suspensão de 93% (13/14) de instituições, seguida do CATL com 88% (7/8) de instituições, o Pré-Escolar com 57% (4/7) das instituições e o 1º ciclo com 50% (1/2) das instituições a suspender a resposta. No grupo de intervenção para os idosos, o Centro de Dia com 88% (7/8) instituições a suspender a resposta e 100% dos centros de convívio. Finalmente, o grupo de intervenção destinado a pessoas com deficiência, o CACI com duas em três instituições a suspenderem e o CRI com 100% de suspensão.

As instituições que reportaram terem suspendido alguma resposta social foram questionadas sobre o que aconteceu aos trabalhadores das respostas sociais que foram suspensas. As estratégias adotadas pelas 19 instituições estão identificadas na Figura 29 (cada instituição podia indicar mais do que uma estratégia). Os trabalhadores passaram a *lay-off*, foram alocados a outras respostas sociais, foram lhes atribuídos dias de férias, passaram para regime de teletrabalho e desenvolveram um novo serviço ao domicílio.

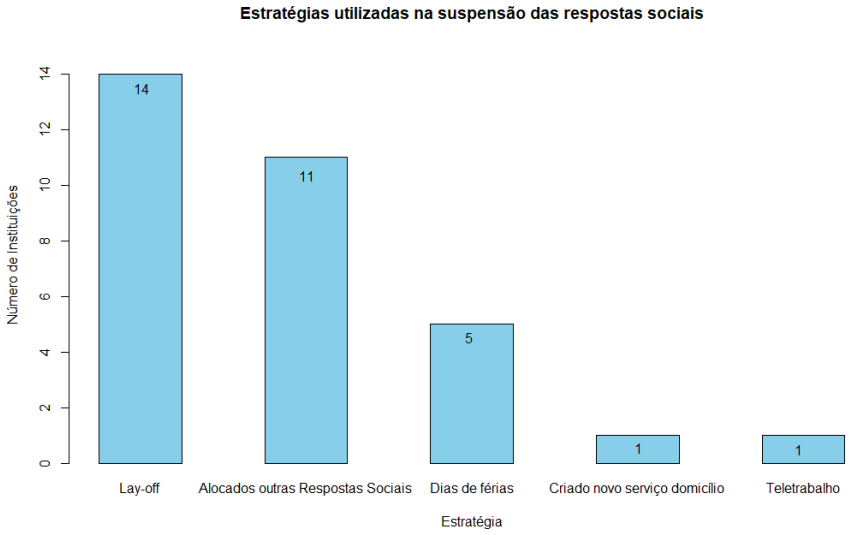

Figura 29 - Representação gráfica do número de instituições por estratégia utilizada na suspensão das respostas socias.

Depreende-se que as instituições utilizaram várias estratégias para fazer face à suspensão das várias respostas sociais, algumas instituições utilizaram mais que uma estratégia. Em conclusão, 14 instituições referiram ter adotado o *lay-off*, 11 instituições adotaram a alocação dos trabalhadores a outras respostas socias, 5 instituições atribuíram dias de férias aos trabalhadores, numa instituição "foi criado serviço ao domicílio (ocupacional e entrega de cabazes alimentares nas situações de maior vulnerabilidade social)" e uma instituição utilizou o teletrabalho.

Da mesma forma, as instituições foram questionadas sobre a eventual abertura de novas respostas sociais em período pandémico. Das 24 instituições que participaram no estudo, nenhuma abriu novas respostas sociais em período pandémico.

Alocação de Colaboradores a Respostas Sociais Diferentes

Questionou-se as instituições sobre se "Foi necessário ajustar os serviços, nomeadamente através da alocação de colaboradores em respostas sociais diferentes?", ao que 13 (54,2%) instituições assinalaram que sentiram essa necessidade, como mostra a Figura 30.

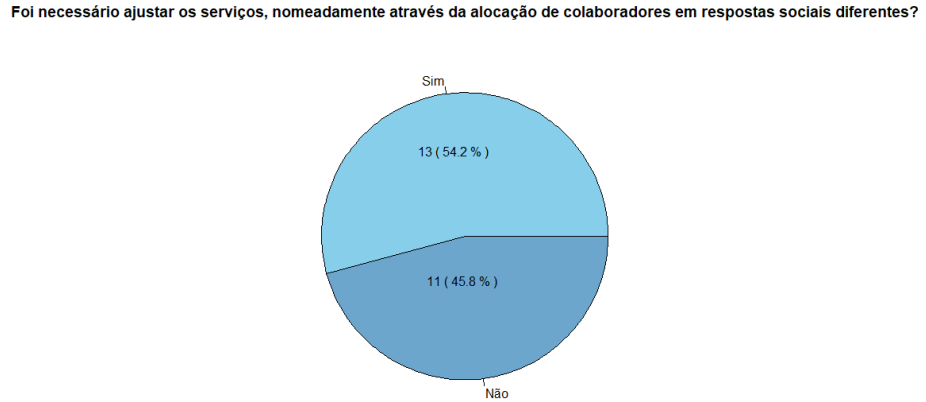

Figura 30 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que alocaram ou não colaboradores em respostas sociais diferentes.

Adoção de novas técnicas de gestão de pessoas

Procurou-se saber se nas instituições em estudo "Houve necessidade de adotar outras técnicas de gestão de recursos humanos que não praticavam?"

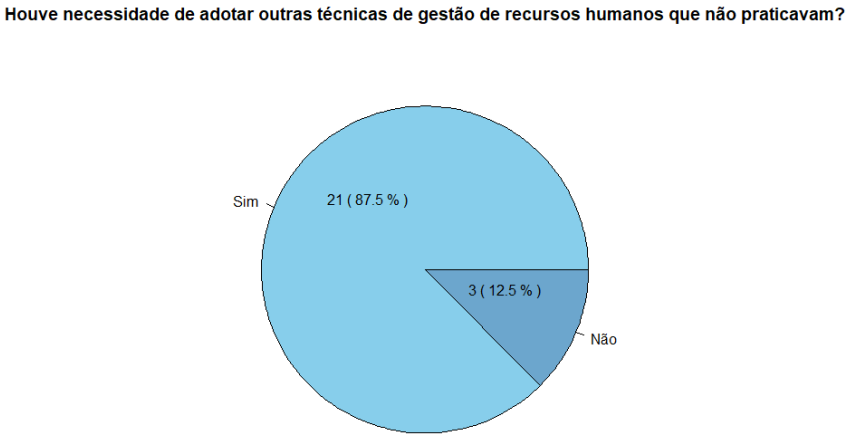

Figura 31 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que adotaram ou não outras técnicas de gestão de recursos humanos que não praticavam.

Como demonstram os resultados apresentados na Figura 31, das 24 instituições, vinte e uma (87,5%) delas reportaram que em período pandémico tiveram de adotar outras técnicas de gestão de pessoas que anteriormente não praticavam contra 3 (12,5%) que não tiveram de adotar.

Questionadas sobre quais as novas práticas adotadas em período pandémico (de notar que cada instituição pode ter adotado mais do que uma prática), 14 instituições adotaram a prática de horários desfasados, 18 instituições assinalam a adoção da prática de equipas em espelho, 10 instituições adotaram a prática de atribuição de novas funções, 6 instituições desenvolveram a prática de atribuição de dias de férias, 4 instituições adotaram a prática de permanência ininterrupta dos funcionários por "x" dias na instituição, 9 instituições reportam a adoção da prática de teletrabalho e 11 instituições assinalam a prática de *lay-off*, como representado na Tabela 16.

Tabela 16 - Descrição das práticas adotadas em período pandémico.

Prática	Descrição	Nº. Instituições
Prática 1	Horários desfasados	14
Prática 2	Equipas em espelho	18
Prática 3	Atribuição de novas funções	10
Prática 4	Atribuição de dias de férias	6
Prática 5	Permanência ininterrupta dos funcionários por "x" dias na instituição	4
Prática 6	Teletrabalho	9
Prática 7	*Lay-off*	11

Questionou-se as instituições sobre se pretendem continuar a desenvolver alguma das novas práticas que adotaram em contexto pandémico. Das vinte e uma instituições que assinalaram anteriormente que adotaram novas práticas de gestão de pessoas em contexto pandémico, 14 (67%) instituições não pretendem continuar com as mesmas, contra 7 (33%) instituições que pretendem continuar, como mostra a Figura 32.

Figura 32 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que pretendem, ou não, continuar a desenvolver alguma das práticas adotadas em contexto pandémico.

As 7 instituições identificaram como práticas que pretendem continuar a desenvolver, as seguintes:

- "Organização dos horários";
- "Higienização tanto dos colaboradores, bem como, dos espaços";
- "Continuação das mesmas funções e responsabilidades";
- "Equipas rotativas";
- "Comunicação interna através de e-mail";
- "Fixação de equipas";
- "Pretendem continuar algumas das práticas, contudo por falta de recursos financeiros nem sempre é possível (ex. trabalhar em bolha com as creches e pré-escolar requer mais RH que os contemplados no quadro do pessoal, logo não temos possibilidade de admitir pessoal por falta de verba)."

Plano de Contingência

Questionados sobre se existiu na instituição um plano de contingência, todas as instituições (100%) responderam afirmativamente à questão. No entanto, 15 instituições (62,5%) sentiram que o mesmo teve implicações na gestão de pessoas (Figura 33).

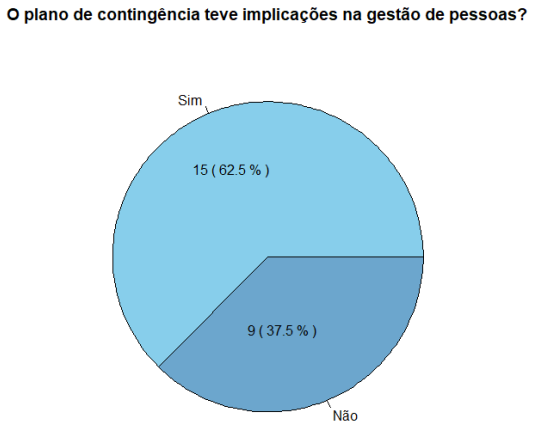

Figura 33 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições em que o plano de contingência teve ou não implicações na gestão de pessoas.

Das 15 instituições que referiram que o plano de contingência teve implicação na gestão de pessoas, duas instituições não responderam à questão relativa a quais foram as implicações. Pelo contrário, 13 instituições reportam as implicações que sentiram, sendo elas:

- "Dotar os colaboradores de novas competências e alteração das atividades normais do dia a dia";
- "Dar resposta adequada às necessidades dos utentes";
- "Na atribuição de cargos de responsabilidade";
- "Maior responsabilização de cada um na gestão da pandemia";
- "Processo de adaptação a novas realidades";
- "Gerou algum desagrado, mas acompanhado por compreensão pela situação atípica";
- "Dificuldade na mobilidade dos recursos humanos de acordo com as necessidades diárias";
- "Gestão diária das equipas";
- "Maior contratação de pessoal";
- "O plano de contingência foi adaptado às necessidades das respostas sociais e a gestão de pessoas foi ajustado consoante as mesmas";
- "Equipas espelho";
- "Positivo";
- "Alteração de funções e horários".

Grupo III

Alterações no desempenho dos trabalhadores

As instituições foram, também, questionadas sobre as eventuais alterações verificadas no desempenho dos colaboradores. Pretendeu-se, inicialmente, apurar se as instituições tinham percecionado alterações no desempenho profissional dos trabalhadores em período pandémico em comparação com o período anterior à pandemia. Realizou-se a questão, "Verificou alterações no desempenho dos trabalhadores?", ao que 17 (70,8%) instituições responderam que não e 7 (29,2%) assinalaram que sim, como mostra a Figura 34.

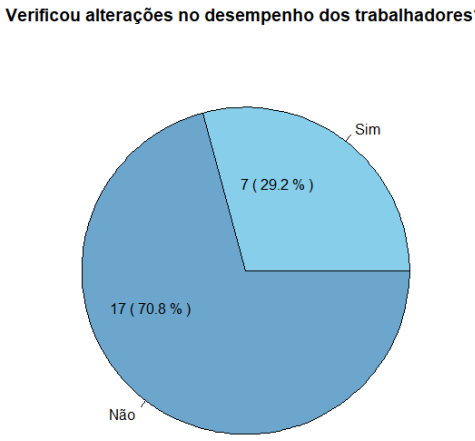

Figura 34 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que verificaram ou não alterações no desempenho dos colaboradores.

As 7 instituições que verificaram alterações no desempenho dos trabalhadores elencaram as mesmas, sendo elas:

- "Falta de concentração, cansaço, desmotivação, medo";
- "Sobretudo o cansaço e alguns problemas que afetam o foro psíquico";
- "O receio e o medo do contágio aos utentes criaram níveis de stress nos colaboradores, refletindo se no seu desempenho";
- "Melhoramento no cuidado das boas praticas de higienização e fardamento";
- "Mais capacidade, maior competência";
- "Medos, receios, depressões";
- "Uniram esforço para combater as dificuldades".

Questionadas sobre o nível de ansiedade/stress nos trabalhadores, das 24 instituições, 20 (83,3%) instituições apontam ter verificado maior nível de ansiedade/stress nos trabalhadores (ver Figura 35).

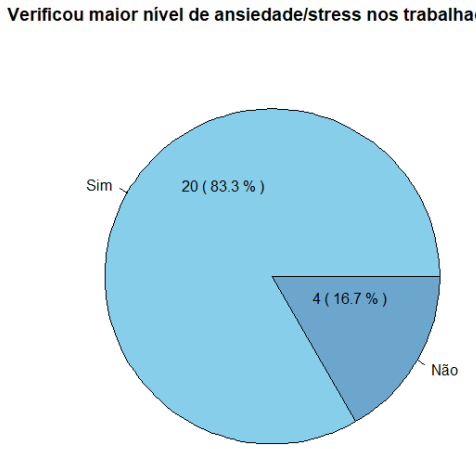

Figura 35 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que verificaram ou não maior nível de ansiedade/stress nos trabalhadores.

Questionou-se as instituições se durante o período pandémico tinha existido saídas de trabalhadores devido a receios de contágio, ao que das 24 instituições, 3 (12,5%) instituições responderam que sim (ver Figura 36).

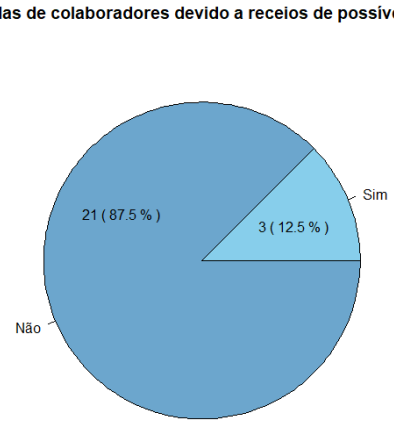

Figura 36 - Representação gráfica do número e percentagem de instituições que tiveram ou não saídas de colaboradores devido a receios de possíveis contágios.

Relativamente ao nível de motivação, 9 (37,5%) instituições verificaram que os colaboradores em contexto pandémico estavam com menor nível de motivação, 8 (33,3%) instituições apontaram maior nível de motivação, enquanto 7 (29,2%) instituições referiram que os trabalhadores estavam com igual nível de motivação (ver Figura 37).

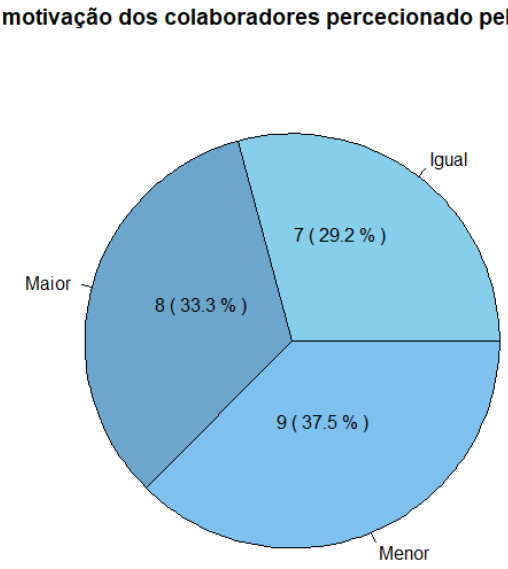

Figura 37 - Representação gráfica do número e percentagem do nível de motivação dos colaboradores percecionado pelas instituições.

A resistência dos colaboradores à mudança foi também abordada no questionário. Das 24 instituições, 17 (70,8%) instituições apontam que não sentiram, por parte dos trabalhadores, resistência quer no uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIS) quer no cumprimento do plano de contingência, quer em relação às novas formas de comunicação. Quatro instituições não sentiram resistência por parte dos colaboradores no uso de EPIS nem em relação às novas formas de comunicação, mas sentiram resistência no cumprimento do plano de contingência adotado. Uma instituição não sentiu resistência no cumprimento do plano de contingência adotado nem em relação às novas formas de comunicação, mas sentiu resistência na utilização de EPIS. Duas instituições sentiram resistência dos colaboradores quer no uso de EPIS, quer no cumprimento do plano adotado, quer ainda em relação às novas formas de comunicação.

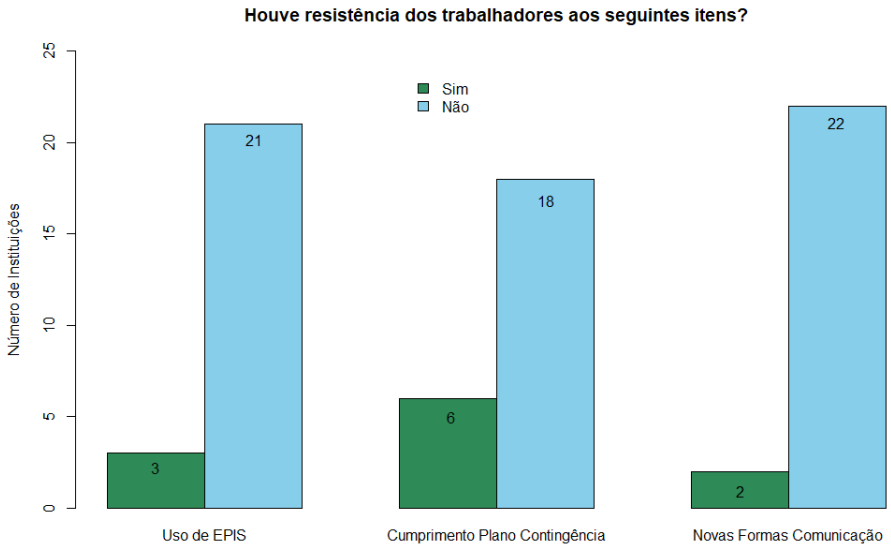

Figura 38 - Representação gráfica do número de instituições que sentiram ou não resistência dos trabalhadores em relação às novas práticas adotadas.

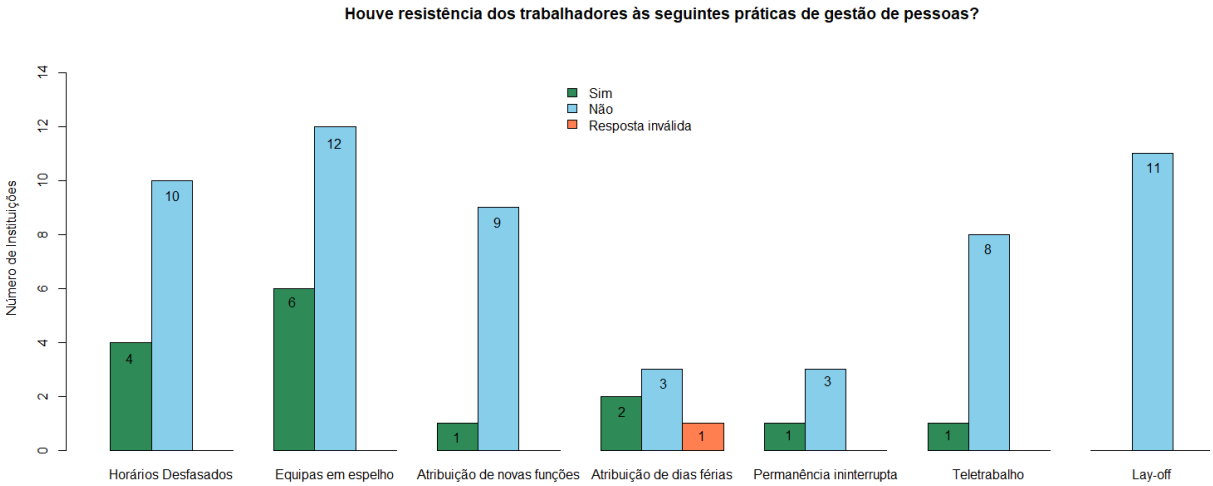

Figura 39 - Representação gráfica do número da resistência dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de pessoas adotadas em contexto pandémico.

Anteriormente apurou-se quais haviam sido as práticas que os RGP tinham adotado em período pandémico. Podemos ver essa informação na tabela 14. Neste momento perguntou-se às instituições se os colaboradores tinham demonstrado resistência perante essas mesmas técnicas (ver Figura 39).

As vinte e uma instituições que anteriormente assinalaram a adoção de novas técnicas em período pandémico (na Tabela 14) indicaram:

Horários desfasados

Nas 14 instituições que referiram a adoção da prática dos horários desfasados, 4 instituições sentiram resistência dos trabalhadores enquanto 10 instituições não sentiram resistência dos trabalhadores em relação à prática dos horários desfasados;

Equipas em espelho

Nas 18 instituições em que foi adotada a prática de equipas em espelho, 12 instituições não sentiram resistência dos colaboradores quanto ao uso da prática, pelo contrário 6 instituições sentiram.

Atribuição de novas funções

Nas 10 instituições em que foi utilizada a prática de atribuição de novas funções aos colaboradores, 9 instituições não sentiram resistência dos colaboradores quanto ao uso da prática de atribuição de novas funções, pelo contrário, uma sentiu.

Atribuição de dias de férias

Nas 6 instituições que desenvolveram a prática de atribuição de novas funções aos colaboradores, 3 instituições não sentiram resistência dos colaboradores quanto ao seu uso, mas duas sentiram e uma instituição não deu uma resposta considerada válida.

Permanência ininterrupta dos trabalhadores na IPSS

Nas 4 instituições que utilizaram a prática da permanência ininterrupta dos trabalhadores na instituição, 3 instituições não sentiram resistência dos colaboradores quanto ao uso da prática, pelo contrário, uma sentiu.

Teletrabalho

Nas 9 instituições que adotaram a prática do teletrabalho, 8 instituições referem que não sentiram resistência dos colaboradores e uma que sentiu.

Lay-off

Nas 11 instituições onde foi utilizada a prática do *lay-off* nenhuma sentiu resistência dos colaboradores para com a prática.

Depreende-se então que, de forma geral, as instituições sentiram pouca resistência dos colaboradores face as medidas implementadas nas instituições em contexto pandémico.

Por último, pretendeu-se apurar se o comprometimento dos trabalhadores para com a missão da instituição havia sido alterado devido a todos os constrangimentos causados pela pandemia. Para o efeito foi colocada a questão "Verificou alterações no comprometimento dos trabalhadores para com a missão da organização?".

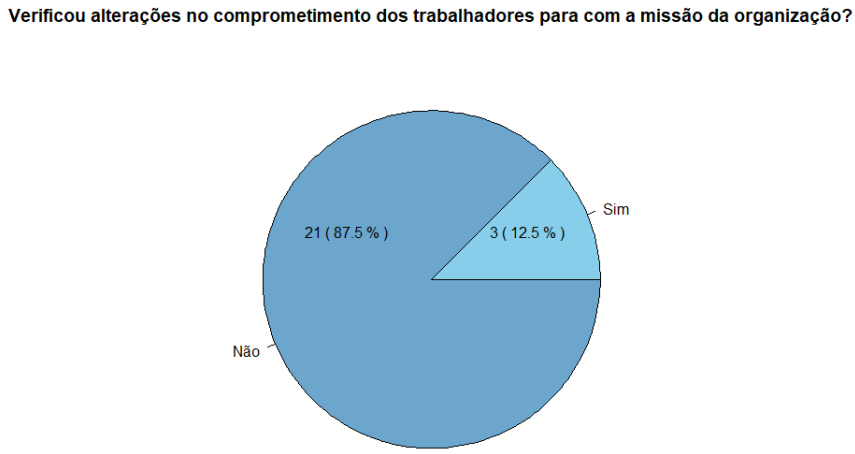

Figura 40 - Representação gráfica do número e percentagem das instituições que percecionaram ou não alterações no comprometimento dos trabalhadores para com a missão da organização.

Das 24 instituições, vinte e uma (87,5%) instituições não sentiram alterações no comprometimento dos trabalhadores para com a missão da organização, pelo contrário 3 (12,5%) instituições sentiram alterações no comprometimento dos trabalhadores (ver Figura 40).

As 3 instituições que assinalaram que sentiram alterações, reportam na totalidade que a alteração foi: "maior comprometimento para com a missão da organização".

Quatro instituições, apesar de à questão anterior referirem não sentirem alterações no comprometimento dos colaboradores para com a missão da organização, assinalaram que

verificaram que os seus colaboradores tiveram maior comprometimento para com a missão da organização.

Conclui-se, assim, que a maior parte das instituições não percecionaram alterações relacionadas com o comprometimento dos colaboradores para com a missão. As instituições que assinalaram terem sentido alterações reportam que as mesmas foram relacionadas com um maior nível de comprometimento para com a instituição, o que se considera positivo.

4.2 Discussão dos Resultados

Refere a literatura que existem oito práticas de gestão de pessoas essenciais para o bom funcionamento de uma OSFL, ao nível da gestão de empregos e desempenhos (Parente, 2012) e por isso um dos objetivos da presente investigação foi identificar quais práticas de gestão de pessoas que eram utilizadas nas IPSS e instituições equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada, no período anterior à Pandemia COVID-19.

Com a Pandemia COVID-19 várias mudanças aconteceram e, segundo vários autores de referência (Akingbola, 2020; Gonçalves et al., 2021; Campion et al., 2021, Gigauri, 2020, Koirala & Acharya 2020…) a gestão de pessoas foi fortemente afetada pelo acontecimento. Este facto conduz a um outro objetivo da presente investigação. Para além de identificar as práticas existentes nas instituições em contexto anterior à pandemia, objetivou-se também, perceber as alterações que a Pandemia COVID-19 provocou nas mesmas.

Para responder aos objetivos definidos, ao longo de três meses inquiriu-se os RGP das IPSS e Instituições equiparadas a IPSS, dos concelhos de Felgueiras e Lousada, permitindo assim o levantamento de conclusões.

Das 27 instituições que compunham a amostra obteve-se resposta de 24 instituições, tendo este estudo uma taxa de resposta de 89%.

Estas instituições cobrem as mais variadas respostas sociais, destacando-se em maior número as respostas sociais para as crianças e jovens (Creche 14/18 = 77,7%) e para os idosos (SAD 16/17 = 94,1%). Ao nível da gestão de pessoas, esta função é, maioritariamente, assumida por elementos pertencentes à direção, destacando-se a função de diretora técnica (11/22 = 50%).

Efetivamente, percebe-se que ainda é muito reduzida a presença de "técnicos de recursos humanos" por si só nas instituições, tendo-se verificado, maioritariamente, que é o/a responsável pela direção técnica, que para além de todas as funções diárias de gestão de respostas sociais e valências acumula, também, a responsabilidade de gerir as pessoas que desempenham funções na organização. Também o estudo de Cabral (2021) ilustrou, na sua investigação, que os diretores técnicos das instituições assumem, para além de outras funções, as de RGP.

Sobre as oito práticas de gestão de pessoas reuniram-se as seguintes conclusões:

A DAF é utilizada por 91,7% das instituições. Em contexto pandémico, grande parte das instituições conseguiram manter a mesma sem ter de realizar alterações, contudo para cerca de 1/3 das instituições as mudanças foram inevitáveis.

Em contexto pandémico, uma parte das instituições teve, então, de realizar alterações às DAF, facto que vai de encontro ao mencionado por autores como Vnoučková (2020) ou Campion et al. (2021), que nos dão conta que, com a pandemia, existiu a necessidade de várias organizações, empresas ou entidades ajustarem/alterarem as descrições de cargos/funções.

No Recrutamento e Seleção, a maior parte (70,8%) das instituições tiveram a necessidade de efetuar mais contratações em contexto pandémico, dados que corroboram o explanado pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) (2021) que reporta que existiu um grande número de pessoas a ingressarem em IPSS durante a pandemia.

Os tipos de recrutamento caracterizam-se, como já vimos, por internos e externos (Chiavenato, 2002), na presente investigação, conclui-se que, anteriormente à pandemia, as instituições utilizavam os vários tipos de recrutamento nomeadamente 25% utilizava o recrutamento interno, 29,2% o externo e 45,8% o misto. Em contexto pandémico, apesar de terem existido alterações no tipo de recrutamento em determinadas instituições (5 instituições), 78,3% das instituições conseguiu continuar a recorrer ao mesmo tipo de recrutamento utilizado em período anterior.

Também o estudo de Gameiro (2021, p. 28) aponta que, referente aos tipos de recrutamento (interno, externo, misto), as entidades que constituem amostra do seu estudo, durante o período pandémico "(…) não modificaram o tipo de recrutamento adotado, ou seja, conseguiram praticar durante a crise pandémica os mesmos tipos de recrutamento antes do surgimento da COVID-19".

No recrutamento, houve dificuldades acrescidas na atração de pessoas. Se, em período anterior à pandemia, 45,8% das instituições possuíam dificuldades a este nível, em contexto pandémico a percentagem elevou-se para 58,3%. Para estas instituições as dificuldades estão relacionadas, em ambos os períodos, com a ausência de candidatos, a existência de candidatos sem formação específica e/ou a existência de candidatos sem competências para o exercício de funções. Em contexto pandémico, 42,9% das instituições que assinalaram dificuldades de recrutamento, depararam-se com a dificuldade adicional relacionada com o receio de contágio.

As instituições identificam a ausência de candidatos e a existência de candidatos sem formação específica como os fatores essenciais para as dificuldades de recrutamento.

Estes resultados corroboram o pensamento de autores como Akingbola (2006 *cit in* Parente, 2014) e Nogueira (2014) que nos apontam algumas dificuldades relacionadas ao processo de recrutamento em período anterior à pandemia. Com a presente investigação percebeu-se que, em contexto pandémico, devido a todas as circunstâncias conhecidas o problema fez-se sentir com maior intensidade.

Os resultados obtidos em contexto pandémico podem ser comparados com, por exemplo, os resultados do estudo de Cabral (2021) onde é referido que em algumas instituições presentes na sua investigação, anteriormente à pandemia, existiam dificuldades ao nível do recrutamento, nomeadamente o reduzido número de candidatos para as vagas anunciadas. Os resultados do mencionado estudo dão conta que, durante o período pandémico, esta situação também se agudizou. Ainda no estudo de Cabral (2021) é mencionada, por uma pequena parte

da amostra, também, a dificuldade de recrutamento sentida devido ao receio de contágio dentro da instituição.

Paralelamente, Ferreira (2021, p. 96) enquanto "diretora financeira e de recursos humanos" de uma empresa refere, igualmente, a dificuldade relacionada com a "(..) escassez generalizada de mão de obra (…)", podendo-se percecionar que não foi um fenómeno apenas vinculado ao Terceiro Setor.

Precisamente, autores como Vnoučková (2020, p. 20) alertaram para a iminência de, durante a pandemia, existir "flutuação de funcionários e mudanças na estrutura de funcionários". Segundo a mesma autora, este facto encontra-se relacionado sobretudo pela falta de colaboradores, medo de contágio entre colaboradores, entre outros aspetos.

De facto, o estudo de Bragança et al. (2021, p. 30) ilustra que os desafios encontrados pelas IPSS (para a continuação da atribuição das suas respostas) ao nível dos recursos humanos foram relacionados com "(…) a quantidade de colaboradores, com formação específica, necessária para prover as necessidades da reorganização das equipas – para manter distanciamento social e manter funcionamento em espelho –, ou para compensar flutuações por contágios ou baixas". A par da situação verificou-se o surgimento do denominado "*COVID Stress Syndrome*" cujos sintomas poderão se transcrever por, entre outros, parte da população recear a contaminação (Taylor, 2020b, p. 706) facto que pode explicar a nova dificuldade sentida em período pandémico, o receio de contágio.

Apurou-se, também, que as instituições mantiveram, em ambos os períodos em estudo, os principais métodos de recrutamento, nomeadamente as candidaturas espontâneas, as referências de colaboradores e a parceria com o IEFP.

Estes resultados explanam as conceções de autores como Cunha et al. (2012), Calheiros (2019) e Barbosa (2016) entre outros, que nos enumeram, a nível geral, vários métodos de recrutamento, incluindo os apurados na investigação. Apesar de autores como Vnoučková (2020) ou Rocha (2021) relatarem, a nível geral, a tendência crescente da realização de recrutamento e seleção à distância, os resultados das instituições em estudo não seguem essa tendência. Este facto poderá ser explicado por, no presente estudo, se tratar de entidades do Terceiro Setor, onde, de forma geral, a atividade presencial foi uma realidade durante a pandemia.

De salientar que o recrutamento em parceria com o IEFP foi o método de recrutamento mais referido nos dois períodos. Apurou-se, com a presente investigação, que 78,3% das instituições recorreram a esta entidade para realização do recrutamento em contexto pandémico.

Em contexto anterior à pandemia, as instituições que recorriam frequentemente a apoios do estado para a contratação, utilizavam em maior número, programas como os estágios profissionais, o programa CEI e o programa CEI+ (IEFP, 2021). Em contexto pandémico, o programa a que as instituições mais recorreram, no âmbito desta parceria, foi o MAREESS (88,2%), existindo assim uma alteração substancial a apontar.

Este resultado corrobora a informação disponibilizada pela CNIS (2021, p. 10) que, na sua revista periódica, informa que, até março de 2021, foram recrutadas cerca de 17 500 pessoas para 1 855 instituições, através do programa MAREESS (programa desenvolvido pelo IEFP e comparticipado pelo estado português). Os dados vão ao encontro, também, dos resultados do estudo de Cabral (2021) onde é referido que, efetivamente, várias instituições participantes naquele estudo recorreram ao programa MAREES.

No que se refere á prática de seleção de candidatos, não são reportadas alterações em contexto pandémico, sendo a análise do CV e as entrevistas os principais métodos de seleção, quer em período anterior à pandemia, quer em contexto pandémico. Calheiros (2019) dá-nos a conhecer, como já exposto, vários métodos de seleção, incluindo os apurados.

Verificou-se, ainda, que as entrevistas continuaram a realizar-se presencialmente na grande parte das instituições (91,3%), sendo que apenas 8,7% das instituições alteraram o meio de as operacionalizar, realizando-as por telefone.

Efetivamente, autores como Gonçalves et al. (2021) referem que existiram mudanças na prática de recrutamento e seleção. Acompanhando a tendência de avanço tecnológico em tempos pandémicos, Maurer (2020) reporta que várias entrevistas de emprego passaram a ser realizadas *online*. Caeiro (2021) afirma, também, que enquanto "*people director*" as entrevistas, na entidade onde desempenha funções, foram realizadas na sua totalidade, remotamente. Ventura (2021), por sua vez, aborda a realização de entrevistas de seleção por telefone na entidade onde trabalha.

Ora, os resultados verificados nas respostas ao questionário da presente investigação não vão ao encontro das afirmações anteriores que referem alterações na prática de seleção de candidatos, principalmente pela afirmação do virtual/*online*.

Este facto poderá ser explicado por, nesta investigação, se tratarem de IPSS. Em vários países, as OSFL tiveram um papel importantíssimo na luta contra a Pandemia COVID-19, mantendo um comportamento ativo nesse sentido (Dong & Lu, 2020), o que levou os trabalhadores a serem considerados profissionais de "serviços essenciais", como pode-se verificar na legislação portuguesa, Decreto nº2-A/2020, de 20 de março e Portaria n.º 82/2020 de 29 de março. O último documento refere que "durante o estado de emergência, a prestação de serviços atende à importância e imprescindibilidade do funcionamento da sociedade, garantindo a prontidão de todos os serviços essenciais à concretização dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos" (Portaria n.º 82/2020 de 29 de março, 2020, p. 2). No anexo do mesmo documento retrata as IPSS como entidades essenciais no âmbito dos "serviços de ação social e apoio social" (Portaria n.º 82/2020 de 29 de março, 2020, p. 5). Por este motivo poder-se-á interpretar os presentes resultados.

Quanto à prática de Acolhimento e Integração apurou-se que 100% das instituições em análise desenvolvem a prática. Em contexto pandémico existiu uma diminuição na utilização de algumas práticas, contudo a grande parte das instituições continuou a desenvolver a apresentação do espaço (95,7% das instituições) e apresentação da equipa de trabalho (82,6% das instituições). Estas duas técnicas de acolhimento e integração são as mais utilizadas pelas

instituições, quer em período anterior à pandemia quer em contexto pandémico (técnicas expostas também por Parente (2012)).

No estudo de Gonçalves et al. (2021, p. 1) é referenciado que, em contexto pandémico, uma das principais mudanças na área da gestão de pessoas foi (entre outras) na prática de "indução e integração". Apesar de na presente investigação se terem verificado algumas alterações relacionadas com certas instituições terem deixado de realizar uma ou outra técnica, a maior parte comunica que as práticas se mantiveram quer em período anterior à pandemia quer em contexto pandémico. Este resultado, a par do anterior, poderá ser explicado por se tratarem de IPSS e de "profissionais de serviços essenciais". Interpreta-se o resultado, então, pelo facto de o colaborador ter de estar presente no local para desempenhar o trabalho.

A prática de Avaliação de Desempenho ainda não está presente em todas as instituições em estudo. Em período anterior à pandemia, apenas em 10 (41,7%) instituições existia, efetivamente, a prática. Destas, a maior parte desenvolvia a prática anualmente, dados que corroboram a conceção de Sousa et al. (2006) que referem que é a periodicidade mais recorrente em certos níveis das organizações.

A pandemia fez com que se acentuasse a situação e existisse um decréscimo do uso da avaliação de desempenho. Apenas 6 (25%) instituições continuaram a desenvolver a prática em contexto pandémico e, destas, duas sentiram a necessidade de proceder a alterações à forma como a realizavam. Podemos concluir, então, que a pandemia teve impacto na prática de avaliação de desempenho.

De facto, estes resultados vão ao encontro das conceções de vários autores, nomeadamente Vnoučková (2020) que adverte que no período pandémico poderão ser também estabelecidas novas formas de desenvolvimento de práticas nomeadamente de avaliações. Já o autor O'Connell (2020 *cit in* Aguinis & Burgi-Tian, 2021) dá-nos conta que, efetivamente, algumas organizações adaptam, adiam ou até mesmo suspendem o sistema de avaliação de desempenho no período crítico. O estudo de Campion et al. (2021) refere concretamente que, durante a pandemia, algumas organizações/entidades alteraram, atrasaram ou suspenderam a prática.

Quanto à gestão de carreiras é uma prática pouco desenvolvida nas instituições participantes no estudo, sendo que em 75% das instituições não existia o plano de gestão de carreira por colaborador (Pynes (2004) e Parente (2012) defendem a existência de planos com vista ao desenvolvimento do colaborador, como já referenciado). Todavia, as 6 (25%) instituições que assinalaram desenvolver os planos de gestão de carreira para cada colaborador, em período anterior à pandemia, referem que continuaram a utilizar a mesma em contexto pandémico, não a suspendendo.

Este resultado vai ao encontro do resultado apurado pelo estudo de Gonçalves et al. (2021) onde refere que a prática de gestão de carreiras não teve alterações consideráveis em contexto pandémico.

Respeitante à prática de gestão de recompensas apurou-se que 58,3% das instituições participantes no estudo atribuíam, em período anterior à pandemia, recompensas aos seus

colaboradores, para além do salário. Com a pandemia, existiu um aumento da percentagem de instituições a desenvolver a prática, passando 66,7%.

Também no estudo de Campion et al. (2021) em contexto pandémico uma parte das organizações referiram ter aumentado algum género de benefício aos seus trabalhadores. No mesmo estudo (Campion et al. 2021, s.p.) é possível denotar que 60% das organizações/entidades aumentou aos colaboradores, como forma de animo e reconhecimento "(…) prémios, bónus, cartões-presente, folgas e pacote de cuidados".

A comunicação foi, também, objeto de análise no presente estudo sendo possível apurar que as reuniões presenciais, em período anterior à pandemia, eram o principal meio de comunicação interna sendo utilizadas em 91,7% das instituições. Em contexto pandémico, a maioria continuou a realizar reuniões presenciais (66,7%), contudo, existiram várias instituições que adotaram outros meios de comunicação, suspendendo a forma presencial. Assim sendo, é possível perceber que existiu um crescimento na utilização de outras formas de comunicação, principalmente através de reuniões *online*, com 37,5% das instituições a utilizá-lo, e a utilização do *email*, com 45,8% das instituições a servir-se desta ferramenta para comunicar. Pontualmente, também surgiram instituições a adotar a comunicação interna por outras formas como através da aplicação *WhatsApp* (embora num número reduzido).

Perceciona-se, assim, um crescimento do uso de novas formas de comunicação interna principalmente através do *online*, apesar de continuarem a serem utilizados meios de comunicação tradicional. De facto, o uso do *online* para a comunicação foi transversal a toda a sociedade e organizações, durante a pandemia. Courelas (2021) adverte que a comunicação deve ser entendida como algo prioritário na gestão de pessoas, devendo esta ser realizada de forma regular e através de vários meios.

No início da pandemia, Vnoučková (2020) alertou para possibilidade de, em contexto pandémico, existir, a nível geral, adoção das novas tecnologias para a realização da comunicação e partilha de informações. A autora assinalou, também, o desenvolvimento de reuniões em formato *online* e a adoção de novos programas e sistemas de informação.

No estudo de Campion et al. (2021), também é salientada a importância da comunicação nas organizações, mais de metade das organizações deste estudo referiu que aumentou a comunicação organizacional através de reuniões com os colaboradores. Existiu, também, um aumento da comunicação, nomeadamente, através de envio de *emails*, boletins, realização de reuniões gerais, entre outros meios.

Quanto à prática de gestão de formação, em período anterior à pandemia, esta estava presente em 87,5% das instituições. Parente (2012) e Pereira (2014) defendem a existência do plano de formação, contudo, no presente estudo, apenas em 29,2% das instituições existia o plano de formação profissional para cada colaborador, sendo que em contexto pandémico a maioria suspendeu a utilização do mesmo.

Em período anterior à pandemia a carga horária da formação profissional disponibilizada aos colaboradores variava de instituição para instituição, sendo que 52,4% das instituições que possuíam formação tinham uma carga horária igual ou superior a 40 horas anuais e 47,6%

disponham de menos de 40 horas anuais. Como consequência da pandemia, a maioria das instituições (57,1%) - independentemente da carga horária que possuíam anteriormente - disponibilizaram menor carga horária aos seus colaboradores e apenas 14,3% instituições assinalaram terem aumentado a carga horária de formação.

A situação foi recorrente em contexto pandémico, em vários tipos de organizações, por exemplo, Freudenthal (2021) dá conta, no seu relato, que a entidade a que pertence, teve também de reduzir as ações de formação, comparativamente a períodos anteriores.

Mais se assinalou que, em período anterior à pandemia, 90,5% das instituições desenvolvia para a operacionalização da formação profissional, a modalidade presencial. Em contexto pandémico, em 44,4% das instituições a modalidade presencial foi desenvolvida, contudo em 55,6% das instituições a modalidade *e-learning* foi utilizada, perdendo força a modalidade presencial.

De facto, várias entidades/organizações/empresas adotaram o regime *online* para ministrar as formações aos seus trabalhadores. Autores como Campion et al. (2021), Vnoučková (2020), entre outros, dão conta do sucedido. Pereira (2021) conta que na sua entidade o plano de formação foi desenvolvido *online* durante o ano 2020 e que, pela satisfação dos colaboradores, continuaram a desenvolvê-lo nesse regime no ano seguinte.

Quanto às temáticas desenvolvidas, era vasto o leque de temáticas de formação profissional administradas nas instituições, em período anterior à pandemia. Ministravam-se (como também referenciado em Queiroz (2012)) temáticas na área da higiene e segurança no trabalho, comunicação interpessoal, primeiros socorros, gestão de conflitos, gestão emocional, processos de envelhecimento, entre outras. Em contexto pandémico as temáticas ficaram mais restringidas ao momento que o mundo atravessava e concentraram-se, principalmente, em temas relacionados com práticas e procedimentos de combate à Pandemia COVID-19, higiene e segurança no trabalho e primeiros socorros.

De facto, Campion et al. (2021) refere no seu estudo que, a formação em contexto laboral foi sobretudo *online* e possuiu diferentes requisitos, relacionados com o combate ao vírus. Já o estudo de Bragança et al. (2021) refere como necessidade para responder à pandemia, a aposta em formação incluindo, entre outras, formações que capacitem para o combate à Pandemia COVID-19.

Por fim, a prática de Gestão de Saídas em contexto anterior à pandemia, era desenvolvida por 66,7% das instituições. Estas possuíam na sua gestão de pessoas, alguma técnica de apoio ao colaborador que se encontrava de saída, sendo a conversa informal a técnica mais utilizada pela maioria das instituições. Em contexto pandémico, a prática teve uma pequena redução no seu uso (de 16 para 12 instituições). Para as instituições que a continuaram a desenvolver, a conversa informal continuou a ser a técnica mais utilizada.

Os resultados poderão ser comparados com o estudo de Gonçalves et al. (2021). Este reporta reduzidas alterações nesta prática de gestão de pessoas.

Para além das alterações nas práticas de gestão de pessoas, existiram, também, outras alterações específicas por imposição da pandemia e para salvaguardar a saúde e segurança, quer dos usuários dos serviços, quer dos colaboradores das instituições.

Neste sentido apurou-se que 79,2% das instituições tiveram de suspender uma ou mais respostas sociais em contexto pandémico. Estes resultados vão ao encontro da conceção dos autores Kuenzi et al. (2021) que reportam que, enquanto existiram organizações que continuaram a desenvolver os seus serviços, existiram outras que suspenderam a atividade por motivos de segurança.

As respostas sociais com maior taxa de suspensão foram a Creche (93% = 13/14) seguida das respostas de CATL (88% = 7/8) e Centro de dia (88% = 7/8). Resultados também explanados no estudo, realizado a nível nacional, por Bragança et al. (2021).

Apurou-se, também, que nenhuma instituição abriu respostas sociais, contudo uma instituição relatou ter criado um serviço de apoio ao domicílio.

De facto, também o estudo de Bragança et al. (2021) dá conta que algumas IPSS criaram outros serviços ou respostas maioritariamente relacionadas com o serviço ao domicílio, para colmatar os constrangimentos provocados pelos serviços que foram obrigados a reduzir ou encerrar temporariamente.

Em contexto pandémico, 54,2% das instituições tiveram de ajustar os seus serviços, adotando a técnica de alocação de trabalhadores em respostas sociais diferentes àquelas a que estavam afetos em período anterior à pandemia.

Este resultado segue a linha exposta por Bragança et al. (2021) que reporta no seu estudo que algumas IPSS em contexto pandémico reorganizaram as equipas de trabalho devido, efetivamente, a terem existido respostas sociais suspensas e alocação de colaboradores para respostas diferentes. Também o estudo de Campion et al. (2021) refere que 40% da amostra presente no mesmo optou por realocar trabalhadores.

Para além do exposto, em 87,5% das instituições, por consequência da pandemia, existiu a necessidade de adotarem diferentes técnicas de gestão de pessoas, que não desenvolviam em período anterior. As instituições assinalam terem adotado, para a gestão das suas equipas, técnicas como: os horários desfasados, as equipas em espelho, a atribuição de novas funções, a atribuição de dias de férias, a permanência ininterrupta dos funcionários na instituição, o teletrabalho e o *lay-off.*

Este resultado é também exposto, como já vimos, no estudo de Bragança et al. (2021, p.21) onde reporta que as IPSS tiveram de adotar outras práticas em contexto pandémico. Entre estas estão a reformulação dos horários, a reorganização dos turnos e equipas, a residência dos funcionários por "x" dias na instituição, a prática de teletrabalho, o *lay-off*, entre outras.

Paralelamente, o plano de contingência foi um instrumento utilizado em 100% das instituições. Afirmação que vai ao encontro com o explanado, também, por Bragança et al. (2021, p. 20) no seu estudo sobre o impacto da pandemia nas IPSS, onde reporta que uma das principais

medidas adotadas pelas instituições em contexto pandémico foi, entre outras, "(…) a implementação de um plano de contingência para casos suspeitos e confirmados".

De facto a adoção, implementação e atualização de planos de contingência para a Pandemia COVID-19 foi uma demanda emitida pela Direção Geral da Saúde, através da Orientação nº 006/2020 de 26/02/2020 que pressupõe que, em todas as entidades, exista este instrumento. Efetivamente, são vários os gestores de pessoas, Arriscado (2021), Branquinho (2021), Correia (2021), Dias (2021), Rosa (2021), entre outros, a assumir a adoção desta orientação, respondendo às instruções advindas por instâncias superiores.

Para 62,5% das instituições o plano de contingência teve implicações na gestão de pessoas, facto que também é referenciado no estudo de Bragança et al. (2021, p. 30). Este refere que na resposta às necessidades dos beneficiários das instituições, os "(…) desafios da implementação dos planos de contingência, foram referidos sobretudo (…) pela gestão de equipas – transferência de cargos, modo de funcionamento "em espelho" -, e pelas medidas extraordinárias de distanciamento e desinfeção".

Sobre as novas práticas de gestão de pessoas adotadas em contexto pandémico, 66,7% das instituições assumem que não pretendem continuar a desenvolvê-las no período pós-pandémico.

Foi intenção, com a presente investigação, perceber, também, o impacto da Pandemia COVID-19 nos próprios trabalhadores das instituições. Neste estudo, apurou-se que 70,8% das instituições não verificaram alterações no desempenho dos colaboradores, mas que 83,3% das instituições assumem ter denotado um maior nível de ansiedade ou *stress* nos mesmos.

De facto, Akingbola (2020) refere que todas as alterações que se verificaram com a Pandemia Covid-19, nas organizações, nomeadamente na área da gestão de pessoas, influenciaram os colaboradores. Nutsubidze & Schmidt (2021) apuraram no seu estudo que as questões morais dos colaboradores foram afetadas. Já os autores Aguinis & Burgi-Tian (2021) confirmam que os colaboradores tiveram maiores níveis de *stress*.

De forma geral, a resiliência foi uma palavra inteiramente ligada à Pandemia COVID-19 (Hite & McDonald, 2020), tendo, esta capacidade, sido solicitada aos colaboradores bem como a capacidade de adaptação e agilidade (Moreira, 2021).

Percebe-se, então, que em contexto pandémico, a resiliência dos colaboradores foi colocada à prova (Hite & McDonald, 2020), especialmente em trabalhadores de IPSS que trabalharam na "linha da frente" não conseguindo evitar o "contacto próximo". A presente investigação apurou que, apenas em 3 das 24 instituições existiram saídas de trabalhadores devido a receios de contágios, o que permite depreender que os trabalhadores das instituições em estudo foram também eles bastante resilientes, uma vez que as saídas por receios de contágio foram residuais.

Como já vimos, no que diz respeito à motivação o estudo de Bragança et al. (2021, p. 30) apresenta como desafios, para responder às necessidades dos beneficiários, entre outros, as questões relacionadas com a motivação e saúde mental dos colaboradores das instituições. Já

no presente estudo as respostas variam, distribuindo-se. Comparando os dois períodos em estudo, os resultados da presente investigação apuram que existiram instituições que, em contexto pandémico, sentiram um menor nível de motivação nos seus colaboradores (37,5%), outras assumem terem sentido um maior nível de motivação por parte dos seus profissionais (33,3%) e ainda outras relatam terem observado um igual nível de motivação (29,2%) nos trabalhadores.

Um outro aspeto que se pretendeu perceber com esta investigação foi se os trabalhadores aceitaram sem resistência as novas práticas adotadas pelos RGP e pelas instituições. Sobre o assunto, Carvalho (2021) enquanto "*Group human resources director*" de uma empresa, conta a sua experiência reportando que, com a pandemia, denotou alguma resistência inicial bem como alguma indisciplina dos recursos humanos perante determinada solução encontrada, repentinamente, para fazer face à pandemia.

No presente estudo, 70,8% das instituições não sentiram resistência dos colaboradores quanto ao uso de EPIS, cumprimento do plano de contingência ou quanto às novas formas de comunicação.

Perante as novas formas de gestão de pessoas – horários desfasados, equipas em espelho, atribuição de novas funções, atribuição de dias de férias, permanência ininterrupta dos funcionários na instituição, teletrabalho e *lay-off* - de forma geral a maioria das instituições também não sentiram resistência dos colaboradores.

Contudo, foi possível apurar que a maior parte das práticas adotadas tiveram alguns casos de resistência de colaboradores (com uma percentagem menor, é certo), a técnica com maior percentagem de resistência foi a disposição dos colaboradores em equipas em espelho (6/18 = 33,3%) (sendo esta também a prática que os RGP mais adotaram e por isso ser normal existirem mais casos de resistência) e a prática menos contestada o *lay-off* com nenhuma resistência.

De facto, Pacheco (2021), enquanto diretor de recursos humanos, salienta que algumas práticas adotadas não foram bem percecionadas pelos colaboradores. Este refere que, no caso da sua entidade, foi realizado um trabalho *in loco* no sentido de existir a sensibilização dos colaboradores.

Por outro lado, Levine (2020 *cit in* Akingbola, 2020), reporta que a opinião dos colaboradores, em contexto pandémico, de forma geral, não foi considerada para a tomada de decisões. Facto que poderá levar os colaboradores a retraírem-se de realizar questões (Villarreal, 2020 *cit in* Akingbola, 2020).

Por fim, pretendeu-se perceber se a pandemia havia alterado o comprometimento para com a missão da instituição (Kuenzi et al, 2021), tão característico dos trabalhadores do Terceiro Setor. Relativamente a este assunto a maioria das instituições assinalam que, efetivamente, não denotaram alterações no comprometimento dos seus trabalhadores. Apenas 12,5% das instituições referiram terem sentido alterações no comprometimento dos trabalhadores para com a missão da instituição, assinalando que estas se prendem com um maior nível de comprometimento.

Sobre o assunto Kuenzi et al. (2021), como já foi exposto anteriormente, referem que o compromisso dos colaboradores, quer com a instituição quer com a missão desta, é fundamental para que os desafios da pandemia sejam ultrapassados. Os mesmos autores advertem que a perceção que os colaboradores têm daquilo que foi a pandemia e a forma como aconteceu, pode levar a que estes alterem o seu compromisso com a instituição. Algo que segundo as respostas das instituições não aconteceu.

Conclusões

Com a realização da presente investigação foi possível chegar a várias conclusões.

Conseguiu-se, por um lado, perceber quais as práticas de gestão de pessoas que eram utilizadas pelas instituições dos concelhos de Felgueiras e Lousada e, por outro, identificar as alterações que estas práticas sofreram com a presença da Pandemia COVID-19.

Foi possível, também, apurar algumas alterações relacionadas com as consequências da pandemia no desempenho profissional dos colaboradores destas instituições.

Apesar de se tratar de um estudo exploratório – não passível de generalização – as conclusões a que chegamos estão enquadradas por vários estudos nacionais e internacionais, realizados durante este período. Portanto, os resultados a que chegamos caracterizam-se por serem científicos e relevantes.

A presente investigação apurou que a gestão de pessoas e as suas múltiplas práticas/ferramentas não são ignoradas pelas instituições do Terceiro Setor. Provavelmente ainda não atingiram o desenvolvimento e a maturidade desejadas, mas verifica-se que são progressivas as preocupações em "gerir cientificamente os ativos mais importantes" – as Pessoas.

Este estudo permite concluir que:

91,7% das instituições possui a prática de descrição e análise de funções. Em contexto pandémico, cerca de um terço realizou alterações a esta prática.

70,8% das instituições tiveram maior necessidade de recrutamento em contexto pandémico que em período anterior. Embora com algumas alterações, a maioria conseguiu desenvolver o mesmo tipo de recrutamento (interno, externo ou misto) que utilizava em período anterior à pandemia. Existem dificuldades de recrutamento, como já nos alerta a bibliografia, em contexto pandémico um maior número de instituições reportou sentir dificuldades a este nível. As principais dificuldades apontadas pelas instituições em ambos os períodos foram a ausência de candidatos, a existência de candidatos sem formação específica e/ou a existência de candidatos sem competências para o exercício de funções.

As instituições utilizam, para a realização do recrutamento, vários métodos. Em contexto pandémico a parceria com o IEFP foi um método bastante utilizado pelas instituições, sendo o MAREES o programa mais requerido para a realização do recrutamento.

A análise do CV e as entrevistas são os principais métodos de seleção de pessoas nos dois períodos em estudo. Ao contrário do que reporta a maior parte da bibliografia, em 91,3% das instituições estudadas as entrevistas de seleção continuaram a ser realizadas presencialmente, não tendo o *online* ganho espaço.

100% das instituições realizavam a prática de acolhimento e integração aos novos colaboradores. Em contexto pandémico, embora com algumas variações, esta prática não

sofreu alterações significativas, mantendo-se a apresentação do espaço e da equipa de trabalho como as principais práticas de acolhimento.

A avaliação de desempenho é uma prática desenvolvida em apenas 41,7% das instituições em período anterior à pandemia. Em contexto pandémico, a maior parte das instituições que desenvolviam a prática tiveram de suspender ou alterar a mesma.

A gestão de carreiras é uma prática pouco adotada pelas instituições dos concelhos em estudo, sendo desenvolvida apenas em 25% das instituições. Nas instituições que reportam possuir a mesma, não existiu alterações em contexto pandémico.

A gestão de recompensas teve um ligeiro crescimento em contexto pandémico. Apurou-se que uma parte das instituições que anteriormente não desenvolviam a prática adotaram mecanismos de recompensas aos seus colaboradores nomeadamente, recompensas de carácter intrínseco, como atribuição de dias de folga suplementares aos colaboradores e reconhecimento do colaborador perante a equipa de trabalho.

A comunicação interna era, maioritariamente, realizada através de reuniões presenciais nas instituições (91,7%) em estudo. Com a pandemia, apesar de continuarem a ser desenvolvidas reuniões presenciais, surgiram outros meios de comunicação, nomeadamente as comunicações virtuais (reuniões *online*, *email*…).

Em 87,5% das instituições dos concelhos de Felgueiras e Lousada existia formação profissional aos colaboradores. Em contexto pandémico, a maioria das instituições tiveram menor carga horária de formação profissional, o regime *e-learning* ganhou dimensão face ao regime presencial (altamente utilizado em período anterior à pandemia) e as temáticas que em período anterior à pandemia tinham variados temas, em contexto pandémico restringiram-se a temas relacionados com a prevenção, nomeadamente práticas e procedimentos de combate à Pandemia COVID-19, higiene e segurança no trabalho e primeiros socorros.

A gestão de saídas era utilizada em 66,7% das instituições. Em contexto pandémico existiu uma redução na utilização desta prática. A conversa informal é a técnica mais utilizada para a gestão de saídas de colaboradores nas instituições estudadas.

Durante a pandemia, 79,2% das instituições tiveram de suspender respostas sociais e nenhuma abriu novas respostas sociais.

54,2% das instituições tiveram a necessidade de ajustar os seus serviços, nomeadamente através da alocação de colaboradores em serviços diferentes aqueles que estavam afetos em contexto anterior à pandemia.

Em período pandémico 87,5% dos RGP reportam que tiveram de adotar uma ou mais práticas que anteriormente à pandemia não utilizavam. As práticas reportadas foram: a elaboração de horários desfasados, elaboração de equipas em espelho, atribuição de novas funções, atribuição de dias de férias, permanência ininterrupta dos colaboradores na instituição, determinação de teletrabalho e adoção do *lay-off*.

Todas as instituições adotaram um plano de contingência e mais de metade (62,5%) reportam que o mesmo teve implicações na gestão de pessoas. 66,7% dos RGP não pretende continuar com as práticas de gestão de pessoas adotadas em contexto pandémico.

83,3% das instituições notou maiores níveis de ansiedade/*stress* nos colaboradores. Apenas em 3 instituições existiu a saída de colaboradores devido ao receio de contágio, dado que demonstra a resiliência dos trabalhadores no setor.

Quanto à motivação dos colaboradores, não existe unanimidade nas respostas, sendo que 29,2% dos RGP indicam que estes tiveram igual motivação, 37,5% menor motivação e 33,3% maior motivação.

Apesar da existência de alguns casos, a maioria, 70,8% das instituições, não sentiu resistência por parte dos colaboradores quanto ao uso de EPIS, novas formas de comunicação ou plano de contingência adotado.

De forma geral a maioria das instituições também não sentiu resistência quanto às novas formas, técnicas e procedimentos de gestão de pessoas adotadas em contexto pandémico.

Em contexto pandémico, 87,5% das instituições não percecionou alterações relacionadas com o comprometimento dos colaboradores para com a missão da instituição. As instituições (12,5%) que assinalaram denotar alguma alteração no comprometimento dos colaboradores reportam a perceção de maior nível de comprometimento para com a missão da instituição.

Foi possível, com a presente investigação, confirmar a importância do elemento humano nas organizações, sendo essencial existir uma gestão eficaz e eficiente destes ativos.

Face aos resultados apurados, tendo em conta que o aparecimento da Pandemia COVID-19 foi repentino e desafiante, a maior parte das instituições conseguiram adotar novas formas e estratégias de gestão e enfrentar os desafios que surgiram não deixando “parar a máquina”. A resiliência, a capacidade de adaptação e a capacidade de responder a novos desafios foram “pedras de toque” das instituições estudadas. Um verdadeiro exemplo.

Embora se trate de um estudo exploratório, limitado a dois concelhos, este permite que sejam levantadas várias pistas de como as instituições do Terceiro Setor, nomeadamente as IPSS, realizam a sua gestão de pessoas num período crítico. Considera-se, assim que este trabalho é um contributo válido e importante para outras situações idênticas.

Ficou claro a relevância estratégica das PESSOAS nas organizações.

Referências Bibliográficas

AbouAssi, K., & Jo, S. (2017). Partnerships Among Lebanese Nonprofit Organizations: Assessing the Impact on Human Resource Capacity. *American Review of Public Administration*, *47*(6), 687–698. https://doi.org/10.1177/0275074015613850

Abrokwah, E., Yuhui, G., Agyare, R., & Asamany, A. (2018). Recruitment and selection practices among non-governmental organizations (NGOs) in Ghana. *Labor History*, *59*(2), 185–201. https://doi.org/10.1080/0023656X.2018.1422417

Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *8*(2), 192–218. https://doi.org/10.1177/23220937211018021

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, *24*(3), 233–240. https://doi.org/10.1177/23409444211009528

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(10), 1707–1725. https://doi.org/10.1080/09585190600964350

Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, *24*(1), 214–240. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9

Akingbola, K. (2020). COVID-19: The Prospects for Nonprofit Human Resource Management. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, *11*(1), 16-20. https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n1a372

Almeida, J. (2020). A Medicina Interna do Centro Hospitalar Universitário S. João na Pandemia COVID-19. *REVISTA DA SOCIEDADE PORTUGUESA DE MEDICINA INTERNA* Artigos de opinião opinion articles. https://doi.org/10.24950/rspmi/

Almeida, S. L. de., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, *25*(25), 27–53. https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345

Alpalhão, V., & Alpalhão, M. (2020). Impact of COVID-19 on physical therapist practice in Portugal. *Physical Therapy*, *100*(7), 1052–1053. https://doi.org/10.1093/ptj/pzaa071

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge.

Arriscado, P. (2021). Ser Caetano fez com que a pandemia se transformasse em «pandesenvolvimento». In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 22-27). Editora RH.

Azevedo, C., Franco, R.C., & Meneses, J.W. (2012). *Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- O Desafio da Inovação Social* (pp.15-27). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Bancaleiro, J. (2021). «The best is yet to come». In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 13-17). Editora RH.

Barbosa, A. F. C. (2016). *A Igualdade de Género nas Políticas de Recrutamento e Seleção nas IPSS* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/84476

Barros, C. (2019, 2 Dezembro). DICAS: Entrevistas de Saída. Porque não? – por Susana Marques (Especialista de recursos humanos na TAP Air Portugal). *RH MAGAZINE*. https://rhmagazine.pt/entrevistas-de-saida-porque-nao-susana-marques-especialista-de-recursos-humanos-na-tap-air-portugal/

Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *89*(2), 323–338. https://doi.org/10.1111/apce.12181

Batista, B. F., Rodrigues, D., Moreira E., & Silva, F. (2021) Técnicas de Recolha de Dados em Investigação: Inquirir por Questionário e/ou Inquirir por Entrevista?. In P. Sá, A. P. Costa, & A. Moreira (Coords.), *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2, pp. 13-36). UA Editora.

Becker, K., Antuar, N., & Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, *21*(3), 255-271. https://doi.org/10.1002/nml.20024

Boyraz, G., Legros, D. N., & Tigershtrom, A. (2020). COVID-19 and traumatic stress: The role of perceived vulnerability, COVID-19-related worries, and social isolation. *Journal of Anxiety Disorders*, *76*(September), 102307. https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102307

Bragança, A., Horta, M., Martins, F., Pinto, F., Marcos, V., Mendes, A., Castro, J., & Alves, S. (2021). *O Impacto da Pandemia de COVID-19 nas IPSS e seus Utentes em Portugal*. Universidade Católica Portuguesa. F. Martins & F. Pinto (coord.). Retrieved from https://www.ucp.pt/sites/default/files/files/CRP/docs/2021-03_ATESUCP_RelatorioCOVID-19nasIPSS.pdf

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, *18*(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6

Branquinho, L. (2021). Uma aventura dentro de outra aventura. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 28-31). Editora RH.

Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, *14*(1), 5–18. https://doi.org/10.1002/nml.18

Brown, W. A., Andersson, F. O., & Jo, S. (2016). Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations. *Voluntas*, *27*(6), 2889–2912. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9633-8

Cabral, L. B. D. S. (2021). *Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto]. Repositório P. Porto. https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19172

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - Da Teoria à Prática* (1º Edição). Editora RH.

Campion, E. D., Zhu, S., Campion, M. A., & Alonso, A. (2021). Technical Report: Impact of Covid-19 and Human Resource Management Agility Practice. *The Industrial-Organizational Psychologist*, *58*(3).

Caeiro, C. (2021). Confronto ou conforto. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 42-45). Editora RH.

Cardoso, J., Vilar, D., & Castilho-Martins, I. (2020). *Desafios ao Serviço Social no contexto da COVID - 19.* Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social. Retrieved from https://www.afid.pt/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-do-estudo-Desafios-ao-Servi%C3%A7o-Social-no-contexto-da-COVID-19.pdf

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, *116*(May), 183–187. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037

Carvalho, A., & Braga, A. (2010). *Os modelos de governance nas nonprofit organizations de atuação local: uma revisão de literatura*.16ºCongresso da APDR. Universidade da Madeira Funchal, 1805–1824.

Carvalho, M. (2021). Humanizar, envolver e flexibilizar lideranças em pandemia. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 52-55). Editora RH.

Ceitil, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (2ª Ed., Cap. IX., pp.325-356). RH Editora.

Chagas, A. T. R. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração On line*, *1*(1), 1-12.

Challenger, J. A. (2005). Return on investment of high-quality outplacement programs. *Economic Perspectives*, *29*(2), 86–93.

Chen, X., Ren, T. & Knoke, D. (2014). Do Nonprofits Treat Their Employees Differently? Incentive Pay and Health Benefits. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, *24* (3), 285-306. https://doi.org/10.1002/nml.21093

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* Edição Compacta, (7. Ed.). Editora Atlas S.A.

CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade). (2021). Governo prolonga MAREES até ao final do ano. *Solidariedade - Jornal da Confederação Nacional das Instituições de*

Solidariedade. 2ª Série, nº264 pp.10 disponível em: https://www.solidariedade.pt/site/mostrapdf/14204

Cofina Boost Content. (2022). *Como atrair e reter talentos nas empresas?* Consultado em 2022, 09 Maio. https://vidasustentavel.sabado.pt/futuro-do-trabalho/como-atrair-e-reter-talentos-nas-empresas/

Câmara Municipal de Felgueiras. Conselho Local de Ação Social - Rede Social de Felgueiras. (2015*). Diagnóstico Social de Felgueiras 2015-2020.* Retrieved from 2021, 15 outubro. https://cm-felgueiras.pt/viver/coesao-e-acao-social/rede-social/

Continental Mabor, Indústria de Pneus. S.A. (2014). Comunicação Interna – O Papel da Comunicação Interna na Estratégia. In V. Meirinhos & A. C. Rodrigues (Orgs.), *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Tendências e boas práticas* (pp. 63-95). Vida Económica – Editorial, SA.

Correia, E. (2021). ADN vencedor. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 60-63). Editora RH.

Costa, L. M., Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Longaray, A. A., & Guimarães, J. C. F. de. (2018). Avaliação De Desempenho Em Organizações Do Terceiro Setor: Uma Proposta De Indicadores Baseada Na Revisão Sistemática Da Literatura Sobre O Tema. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, *11*(3), 109-135. https://doi.org/10.19177/reen.v11e32018109-135

Courelas, C. (2021). Contagiar positivamente, sem período de incubação. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 64-68). Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição). Edições Sílabo.

Day, N. E. (2005). Total Rewards Programs in Nonprofit Organizations. In R. D. Herman & Associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Second Edition, pp. 660-702). Jossey-Bass.

DeVaro, J., Maxwell, N., & Morita, H. (2017). Training and intrinsic motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *139*, 196–213. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.04.005

Direção-Geral da Segurança Social. (2021). Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas. Retrieved from 2021, 20 Outubro https://www.seg-social.pt/publicacoes?bundleId=17837637

Dias, I. R. (2021). A pandemia que desenhou o futuro do trabalho!. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 76-80). Editora RH.

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, *11*(3), 171–190. https://doi.org/10.1080/1352726042000315414

Dong, Q., & Lu, J. (2020). In the Shadow of the Government: The Chinese Nonprofit Sector in the COVID-19 Crisis. *American Review of Public Administration*, *50*(6–7), 784–789. https://doi.org/10.1177/0275074020942457

Fajčíková, A., Fejfarová, M., & Urbancová, H. (2016). Employee development by talent management implementation. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, *23*(38), 18–30.

Fay, C. H. (2011). Non-Monetary Rewards. In C. Rowley, & K. Jackson (Eds.), *Human Resource Management – The Key Concepts* (pp. 152-155). Routledge Taylor Francis Group.

Fernandes, A., & Caetano, A. (2002). A Avaliação do Desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (2ª Ed., Cap. XII., pp.357-388). RH Editora.

Ferreira, H. (2021). COVID-19 na Grestel: a superação. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 94-98). Editora RH.

Freudenthal, M. (2021). Generis: recursos humanos positivos. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 120-125). Editora RH.

Galanaki, E. (2020). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower,* 41(2), 220-238. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0270

Gameiro, M. S. C. (2021). O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online Politécnico de Leiria. https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/6363

Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6º Edição). Fundação Calouste Gulbenkian.

Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, *6*(6), 15–24. https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.66.1002

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª Edição). Editora Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). Editora Atlas.

Godinho, J. (2015). *Terceiro Setor - O modelo de avaliação adequado*. Chiado.

Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Das Neves, J. G. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos E Intenções De Turnover: Papel Mediador Da Implicação Organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Orgs.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (239-253). Editorial Novembro.

Gonçalves, S. P., Dos Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, *11*(3), 69. https://doi.org/10.3390/admsci11030069

Haiven, J. (2004). *How do Nonprofit Recruit Paid Staff?*. Proccedings of the Atlantic Schools of Business Conference (81-92). Mount Saint Vincent University, Halifax, NS. Retrieved from: https://library2.smu.ca/xmlui/bitstream/handle/01/25403/asb_proceedings_2004.pdf#page=81

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 1–16. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Edições Sílabo, Lda.

Hill, M. M. & Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*. Dinâmia Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica.

Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*, *23*(4), 427–437. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576

Instituto da Segurança Social. (2014). *Guia prático - Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social (9002 – v4.02)*. Retrieved from 2022, 18 janeiro. https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss ;

Instituto de Estudos Sociais e Económicos (iese). Rede Social Lousada. (2015). *ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEAMENTO DA REDE SOCIAL DE LOUSADA*. Atualização do Diagnóstico Social. Retrieved from 2021, 20 outubro. https://www.cm-lousada.pt/cmlousada/uploads/document/file/46/diagnostico_social_lousada_2015.pdf

Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2020). *Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde*. Disponível em https://www.iefp.pt/documents/10181/9837698/FS_MAREESS_29-12-2020

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social-2016*. 1–25.

Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Jones, J. A. (2017). Technology and Human Resource Management in Nonprofit Organizations. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The nonprofit human resource management handbook From theory to pratice* (pp.339-358.). Routledge Taylor & Francis.

Juaneda-Ayensa, E., Emeterio, M. C. S., & González-Menorca, C. (2017). Person-organization commitment: Bonds of internal consumer in the context of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, *8*:1227. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01227

Kamran, A., Dawood, J & Hilal, S. B. (2015). *Analysis of the Recruitment and Selection Process*. In J. Xu et al. (eds.), *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management*, Advances in Intelligent Systems and Computing (1357-1375). 362. DOI 10.1007/978-3-662-47241-5_114.

Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement–An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business and Management*, *7*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723210

Khandelwal, A., & Kumar A. (2019). Analysis of impact of recruitment and selection at the managerial level. *Proceedings of the 2019 6th International Conference on Computing for Sustainable Global Development, INDIACom*, 1194–1199.

Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *49*(6), 1191–1209. https://doi.org/10.1177/0899764020964584

Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19 (April 24). Available at SSRN: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092

Kuenzi, K., Stewart, A. J., & Walk, M. (2021). COVID-19 as a nonprofit workplace crisis: Seeking insights from the nonprofit workers' perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 1–12. https://doi.org/10.1002/nml.21465

Lopes, T. C. C. (2014). *O Outplacement: Caracterização e Novas Tendências.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7404

Macduff, N. (2005). Principles of Training for Volunteers and Employees. In. R. D. Herman & Associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Second Edition, pp. 703-730). Jossey-Bass.

Machava, L. (2018). *Manual de Contrato Psicológico de Trabalho*. Edições Sílabo.

Magalhães-Timotio, J. G., Eça, J. P. A., & Dos Santos Júnior, I. M. (2017). Avaliação De Desempenho No Terceiro Setor: Um Estudo De Caso Da ONG CPCD. *Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas Do Terceiro Setor*, *4*(2), 412-428. https://doi.org/10.31501/repats.v4i2.8331

Marcos, V. (2016). A gestão de recursos humanos nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas: uma análise interpretativa exploratória. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, *32*, 61–81. https://doi.org/10.21747/0872-3419/soc32a3

Matos, A. R. G. P. (2014). Análise e Descrição de Funções no Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil. [Relatório de Estágio de Mestrado, School of Economics & Management]. Repositório da Universidade de Lisboa. https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7438

Maurer, R. (2020, March 17). Job Interviews Go Virtual in Response to COVID-19. *Talent Acquisition SHRM.* https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx

McGinnis, J. J., Piatak, J. S., & Ng, E. (2017). Managing Generational Differences in Nonprofit Organizations. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The nonprofit human resource management handbook From theory to pratice* (pp. 304-322). Routledge Taylor & Francis.

McKinsey & Company. (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners. Retrieved from http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/McKinsey%20Grid.pdf.

Mehale, K. D., Govender, C. M., & Mabaso, C. M. (2021). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*, *19*(0), a1473, 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1473

Mesch, D. J. (2010). Management of human resources in 2020: The outlook for nonprofit organizations. *Public Administration Review*, *70*(SUPPL. 1), 173–174. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02124.x

Miri, S. A., Mansor, N. N. A., Chasempour, Z., & Anvari, R. (2014). Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 227–235. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.671

Moreira, N. (2021). Anda um vírus à solta. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 19-21). Editora RH.

Moreno, J. E. S., Pérez, M. E. T., Falcón, V. V. & Salcedo, D. R. N. (2021). Desing and validation of an instument for the insertion of emotional salary in the face of COVID-19. *Retos*, *11*(21), 41-53.

Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (2ª Ed., Cap. X., pp. 301-324). RH Editora.

Município de Lousada. Instituto de Estudos Sociais e Económicos (iese). (2015). ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEAMENTO DA REDE SOCIAL DE LOUSADA. Plano de Desenvolvimento Social 2016-2020. Retrieved from 2021, 20 outubro. https://www.cm-lousada.pt/cmlousada/uploads/document/file/49/2016_2020.pdf

Nogueira, R. A. M. (2014). Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga – Escola Superior Altos Estudos]. Repositório Instituto Superior Miguel Torga. https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/627

Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, *6*(1), 1–12. https://doi.org/10.19275/RSEP103

Olawoye-Mann, S. (2021). Surviving a Pandemic: The Adaptability and Sustainability of Nonprofit Organizations through COVID-19. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, *12*(S1), 82–85. https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12ns1a435

Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*,75 1–20. https://doi.org/10.3390/joitmc7010075

Pacheco, M. (2021). O desafio da nossa vida profissional. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 160-164). Editora RH.

Parente, C. (2012). Gestão de Pessoas nas OSFL. In C. Azevedo, Franco R. C. & J. W. Meneses (Coords.), *Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- O Desafio da Inovação Social* (pp. 307- 353). PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In C. Parente (coord.), *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp.176-200). Universidade do Porto - Faculdade de Letras.

Parsehyan, B. G. (2017). Human Resources Management in Nonprofit Organizations: A Case Study of Istanbul Foundation for Culture and Arts. *Issues of Human Resource Management*, 139-151. https://doi.org/10.5772/intechopen.68816.

Pereira, D. C. L., & Ramos, M. C. P. (2018). Educação E Formação Em Contexto Organizacional. *Holos*, *3*, 456–470. https://doi.org/10.15628/holos.2018.6757

Pereira, M. C. (2014). Avaliação de Desempenho – A Utilidade e a Multiplicidade de Caminhos. In V. Meirinhos & A. C. Rodrigues (Orgs.), *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Tendências e boas práticas* (pp. 45-62). Vida Económica – Editorial, SA.

Pereira, S. (2021). COVID-19: a necessidade de reinventar a gestão de pessoas. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 182-185). Editora RH.

Pinto, S. M. (2020). Salário emocional: o que é e como funciona. *Human Resources*. https://hrportugal.sapo.pt/salario-emocional-o-que-e-e-como-funciona/

Poon, I. H. & Rowley, C. (2011). Career Development. In C. Rowley, & K. Jackson, (Eds.), *Human Resource Management – The Key Concepts* (pp. 10-15). Routledge Taylor Francis Group.

Pynes, J. E. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. (2º Edição). Jossey-Bass.

Queiroz, M. F. (2012). *Formação Profissional e Qualidade nas IPSS (s). Um Estudo Comparativo.* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Portalegre]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15472

Quivy, R., Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva;

Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática* (3ª edição, pp. 76-97). Atlas.

Ribeiro, R. B. (2002). Recrutamento e Selecção. In A. Caetano & J. Vala (orgs.), *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (2ª Ed., Cap. IX., pp.265-300). RH Editora.

Richter, M., König, C. J., Brausch, C., & Gaszka, J. (2021). Exhaustion and job satisfaction among internal and external outplacement counsellors. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1–11. https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1978057

Rocha, R. (2021). (R)evolução em tempos de pandemia. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 212-216). Editora RH.

Ronquillo, J.C., Miller A., & Drury I. (2017). Trends in Nonprofit Employment. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The nonprofit human resource management handbook From theory to pratice* (29-43). Routledge Taylor & Francis.

Rosa, S. (2021). Com uma galinha ao colo. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 218-221). Editora RH.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas*, *9*(3), 213–248. https://doi.org/10.1023/A:1022058200985

Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.). (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Sério, S. F. (2017). *Projeto de Investigação - A Comunicação Interna numa Organização sem Fins Lucrativos - Estudo aplicado à ARCIL*. [Trabalho de projeto de mestrado, Escola Superior de Educação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital – Instituto Politécnico de Coimbra] Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21916

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management, 15*(1), 219–244. https://doi.org/10.1080/0958519032000157438

Shi, Y., Jang, H. S., Keyes, L., & Dicke, L. (2020). Nonprofit Service Continuity and Responses in the Pandemic: Disruptions, Ambiguity, Innovation, and Challenges. *Public Administration Review*, *80*(5), 874–879. https://doi.org/10.1111/puar.13254

Silva, J. F. (s.d). Na hora de partir - A entrevista de saída. *Laboratório rh, Farmácia Portuguesa*, 64-67.

Slatten, L. A., Bendickson, J. S., Diamond, M., & McDowell, W. C. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation and Knowledge*, *6*(1), 50–57. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003

Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic Management*, *22*(3), 36–43.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, *119*(May), 1–4. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435

Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, *34*(15), 19–26. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01596-8

Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D., & Asmundson, G. J. G. (2020a). Development and initial validation of the COVID Stress Scales. *Journal of Anxiety Disorders*, *72*(May), 102232. https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102232

Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D., & Asmundson, G. J. G. (2020b). COVID stress syndrome: Concept, structure, and correlates. *Depress Anxiety*, *37*(8), 706–714. https://doi.org/10.1002/da.23071

Tunçer, P. (2012). Career management in the understanding of changing human resources management. *Ondokuz Mayis Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi*, *31*(1), 203-233. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/188002.

Tyler, K. (2013). Job Worth Doing: Update Descriptions. *HR Magazine*, 58(1), 47-49. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0113-job-descriptions.aspx

Ventura, R. (2021). O tempo do novo olhar sobre o trabalho. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coods.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia* (pp. 270-273). Editora RH.

Vnoučková, L. (2020). The Impact of COVID-19 on Human Resource Management. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, *3*(1), 18-21. Retrieved from https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2614

Watson, M. R. & Abzug, R. (2005). Finding the Ones You Want, Keeping the Ones You Find Recruitment and Retention in Nonprofit Organizations. In R. D. Herman & Associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Second Edition, pp. 623-659). Jossey-Bass.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(2), 177–198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Legislação consultada

Aprova o Estatuto das Instituições de Solidariedade Social

Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro. *Diário da República, Série I* (46) https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1983-165201113 ;

Constituição da República Portuguesa https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx ;

COVID-19: Procedimentos de prevenção, controlo e vigilância em empresas

Orientação 006/2020, de 26 de Fevereiro de 2020. https://medicisforma.pt/wp-content/uploads/2021/05/Orientacao-no-006.2020-de-26.02.2020-atualizada-a-29.04.2021.pdf

Lei de bases da Economia Social

Lei nº 30/2013, de 8 de maio. *Diário da República, Série I* (88) https://dre.pt/dre/detalhe/lei/30-2013-260892

Lei 76/2015, de 28 de julho. *Diário da República, Série I* (145) https://dre.pt/dre/detalhe/lei/76-2015-69879421

Lei n.º 93/2019, de 04 de setembro. *Diário da República, Série I* (169) https://dre.pt/dre/detalhe/lei/93-2019-124417106

Procede à execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República nº14-A/2020, de 18 de março

Decreto n.º2-A/2020, de 20 de março, Diário da República n.º 57/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-03-20. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto/2-a-2020-130473161

Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social - Capítulo I

Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da Républica, Série I* (221) https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2014-69878914-69867831 ;

Estabelece os serviços essenciais para efeitos de acolhimento, nos estabelecimentos de ensino, dos filhos ou outros dependentes a cargo dos respetivos profissionais

Portaria nº82/2020, de 29 de março de 2020, *Diário da república, Série I* (62-B) https://files.dre.pt/1s/2020/03/062b00/0000200007.pdf

Webgrafia

Câmara Municipal de Felgueiras – disponível em: https://cm-felgueiras.pt/

Câmara Municipal de Lousada (Município de Lousada) – disponível em: https://www.cm-lousada.pt/

Carta Social – disponível em: https://www.cartasocial.pt/inicio

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. - disponível em: https://www.cases.pt/constituir-ipss/

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - disponível em: http://cnis.pt/servicos-juridicos/legislacao/estatuto-das-ipss/

Geneall – disponível em: https://geneall.net/pt/

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional (2021) - disponível em: https://www.iefp.pt/apoios-incentivos

PORDATA– disponível em: https://www.pordata.pt/Municipios

ResearchGate – disponível em: https://www.researchgate.net/

Segurança Social – disponível em: https://www.seg-social.pt/inicio

Tâmega e Sousa Comunidade Intermunicipal – disponível em: http://www.cimtamegaesousa.pt/#/

Apêndice

Inquérito por Questionário

A Gestão de Pessoas no 3º Setor em Tempos de Pandemia - Desafios nas IPSS

Este questionário enquadra-se numa investigação que servirá de suporte a uma dissertação do mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor. Pretende-se analisar as práticas de GESTÃO DE PESSOAS, nas organizações do 3º Setor, antes e durante a Pandemia COVID-19.
Este inquérito será aplicado a todas as IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada e deve ser respondido pelo responsável pela gestão de pessoas da IPSS ou, na sua falta, quem assume a função.
Todas as informações recolhidas serão usadas apenas para fins académicos, salvaguardando-se o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Agradeço toda a colaboração prestada,

Cecília Dias, estudante do Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto.

---

*Obrigatório

Questionário

Caracterização da Instituição

Respostas Sociais *

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
- [ ] SAD - Serviço de Apoio Domiciliário
- [ ] CD - Centro de Dia
- [ ] Creche
- [ ] Pré-Escolar
- [ ] CATL - Centro de Atividades de Tempos Livres
- [ ] Centro Comunitário
- [ ] CRI - Centro de Recursos para a Inclusão
- [ ] CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão
- [ ] RSI - Rendimento Social de Inserção
- [ ] GIP - Gabinete de Inserção Profissional
- [ ] LIJ - Lar de Infância e Juventude
- [ ] Centro de Convívio
- [ ] Cantina Social
- [ ] SAAS - Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social
- [ ] Externato
- [ ] Hospital
- [ ] CAFAP - Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental
- [ ] Outra:

_____

Horário de funcionamento da IPSS * *Marcar apenas uma oval.*

- ◯ Contínuo
- ◯ Diurno

Número total de clientes da IPSS *

_____

Número total de trabalhadores a tempo inteiro da IPSS *

_____

Número total de trabalhadores a tempo parcial da IPSS *

Número total de voluntários da IPSS *

Existe responsável pela gestão de recursos humanos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Se sim, quem (cargo que assume):

Caso tenha respondido não, indique quem assume a função:

O presente questionário está dividido em três grupos de questões. O Grupo I questiona sobre as práticas existentes ao nível da gestão de pessoas antes da Pandemia Covid-19. O Grupo II, inquere sobre as práticas que foram usadas em contexto pandémico. Por fim, no Grupo III, é questionado sobre as principais consequências verificadas no desempenho das funções dos trabalhadores devido à Pandemia Covid-19.

Por favor, assinale as opções mais adequadas à realidade da instituição onde desempenha funções.

GRUPO I

Práticas de Gestão de Pessoas ANTERIORES à Pandemia Covid-19

1- Quais as práticas de gestão de pessoas que existiam na IPSS? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não
Descrição e Análise de Funções (DAF)	◯	◯
Recrutamento e Seleção	◯	◯
Acolhimento e Integração	◯	◯
Avaliação de Desempenho	◯	◯
Gestão de Carreiras	◯	◯
Gestão de Recompensas	◯	◯
Gestão de Formação	◯	◯
Gestão de Saídas	◯	◯

2- Existia, para todas as funções, a Descrição e Análise de Funções (DAF)?

Marcar apenas uma oval.

◯ Sim

◯ Não

2.1- Se não, indique as funções onde NÃO estava definida a Descrição e Análise de Funções?

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Diretor(a) de serviços Diretor(a)
- [ ] técnico(a)
- [ ] Assistente social
- [ ] Animador(a) sociocultural
- [ ] Educador(a) social
- [ ] Auxiliar de ação direta
- [ ] Auxiliar de serviços gerais
- [ ] Auxiliar de ação educativa
- [ ] Motorista
- [ ] Segurança
- [ ] Administrativo(a)
- [ ] Cozinheiro(a)
- [ ] Gerontólogo(a)
- [ ] Psicólogo(a)
- [ ] Fisioterapeuta
- [ ] Enfermeiro(a)
- [ ] Nutricionista
- [ ] Contabilista
- [ ] Outra: _____

3- O recrutamento normalmente era: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Interno
- ◯ Externo
- ◯ Misto

4- Tinha dificuldades ao nível do recrutamento? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

4.1- Se sim, quais: (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Ausência de candidatos
- [ ] Candidatos sem formação específica
- [ ] Candidatos sem competências para o exercício das funções
- [ ] Outra: _____

5-Como era realizado o recrutamento? (pode assinalar mais que uma hipótese) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Através de anúncios em jornais
- [ ] Através de anúncios no site da organização
- [ ] Através de anúncios nas redes sociais
- [ ] Através de referências de colaboradores
- [ ] Através de candidaturas espontâneas
- [ ] Em parceria com o IEFP
- [ ] Outra

_____

6- Para o recrutamento recorria, frequentemente, aos apoios disponibilizados * pelo Estado Português?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

6.1- Se sim, quais:

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Estágio Profissional
- [ ] CEI
- [ ] CEI+
- [ ] Emprego Jovem Ativo
- [ ] Outra _____

*

7- Que métodos de Seleção de candidatos eram utilizados? (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Análise de Curriculum Vitae
- [ ] Entrevista
- [ ] Testes
- [ ] Simulação prática
- [ ] Outra: _____

8- As entrevistas de seleção eram realizadas, maioritariamente, de forma: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Presencial
- ◯ Online
- ◯ Por telefone

9- Identifique as práticas de acolhimento e integração que eram utilizadas na instituição: (pode assinalar mais que uma hipótese) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Apresentação do espaço
- [ ] Apresentação de todos os elementos da instituição
- [ ] Apresentação da equipa de trabalho
- [ ] Atribuição de um tutor
- [ ] Entrega do manual de acolhimento
- [ ] Outra: _____

10- Existiam práticas de avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

*

11- Qual era a periodicidade da avaliação de desempenho:

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Semestral
- ◯ Anual
- ◯ Bianual
- ◯ Outra: _____

12- Existia um plano de gestão de carreiras para cada colaborador? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

13- Para além do salário, existiam outras recompensas? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

13.1- Se sim, quais as recompensas mais usuais? (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Prémio monetário
- ☐ Dias de folga suplementares
- ☐ Votos de louvor
- ☐ Reconhecimento perante a equipa de trabalho
- ☐ Outra: _____

*

14- De forma geral, como realizavam a comunicação interna: (pode assinalar mais de uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Através de reuniões presenciais
- [ ] Através de reuniões online
- [ ] Através de email
- [ ] Através de software específico (F3M, Sage, Mysenior ou outros)
- [ ] Através do livro de registos
- [ ] Outra: _____

15- Existia formação profissional aos colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

16- Qual a carga horária da formação:

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 40 horas anuais
- ◯ Menos de 40 horas anuais
- ◯ Mais de 40 horas anuais

17- Existia um plano de formação para cada colaborador? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

*

18- Era maioritariamente:

Marcar apenas uma oval.

- Formação Presencial
- Formação E-learning
- Formação B-Learning

19- Temáticas de formação que eram disponibilizadas: (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Higiene e segurança no trabalho
- [ ] Nutrição e dietética
- [ ] Processo de envelhecimento
- [ ] Comunicação interpessoal
- [ ] Primeiros socorros
- [ ] Gestão de conflitos
- [ ] Gestão emocional
- [ ] Outra: _____

20- A formação era:

Marcar apenas uma oval.

- Obrigatória
- Facultativa

21- Quando se verificava a saída de um trabalhador da Instituição era normal fazer-se:

Marcar apenas uma oval.

- Uma entrevista de saída
- Uma conversa informal
- Apoio na procura de um novo emprego Não
- existia qualquer prática específica
- Outra:

*

GRUPO II

Práticas de Gestão de Pessoas EM CONTEXTO PANDEMIA COVID-19

22- Quais as práticas que continuaram a existir em contexto da Pandemia Covid-19 na instituição? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não
Descrição e Análise de Funções (DAF)	◯	◯
Recrutamento e Seleção	◯	◯
Acolhimento e Integração	◯	◯
Avaliação de Desempenho	◯	◯
Gestão de Carreiras	◯	◯
Gestão de Recompensas	◯	◯
Gestão de Formação	◯	◯
Gestão de Saídas	◯	◯

23- Foram realizadas alterações à Descrição e Análise de Funções?

Marcar apenas uma oval.

◯ Sim

◯ Não

*

24- As práticas de recrutamento sofreram alterações? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

24.1- Se sim, quais:

25- O recrutamento em contexto pandémico foi sobretudo:

Marcar apenas uma oval.

- Interno
- Externo
- Misto

*

26- Devido ao COVID-19, que dificuldades sentiu ao nível do recrutamento? (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Ausência de candidatos
- [ ] Candidatos sem formação específica
- [ ] Candidatos sem competências para o exercício das funções
- [ ] Candidatos com receio de contágio
- [ ] Outra: _____

27- Como realizou o recrutamento: (pode assinalar mais de uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Através de anúncios nos jornais
- [ ] Através de anúncios no site da organização
- [ ] Através de anúncios nas redes sociais
- [ ] Através de referências de colaboradores
- [ ] Através de candidaturas espontâneas
- [ ] Em parceria com o IEFP
- [ ] Outra: _____

28- Durante a pandemia, foram realizadas mais contratações do que no período pré-pandémico? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

*

29- Para o recrutamento, recorreu aos apoios disponibilizados pelo Estado Português?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

29.1- Se sim, quais? (pode assinalar mais de uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ MAREESS
- ☐ Estágio Profissional
- ☐ CEI
- ☐ CEI+
- ☐ Emprego Jovem Ativo
- ☐ Outra: _____

30- Que métodos de Seleção de candidatos utilizou: (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Análise de Curriculum Vitae
- ☐ Entrevista
- ☐ Testes
- ☐ Simulação prática
- ☐ Outra: _____

31- As entrevistas de emprego foram realizadas, maioritariamente, de forma:

*

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Presencial
- ◯ Online
- ◯ Telefone

32- Como realizaram o Acolhimento e Integração de novos colaboradores: (pode assinalar mais de uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Através da apresentação do espaço
- ☐ Através da apresentação de todos os elementos da instituição
- ☐ Através da apresentação da equipa de trabalho
- ☐ Através da atribuição de um tutor(a)
- ☐ Através da entrega do manual de acolhimento
- ☐ Outra: _____

33- Houve necessidade de suspender alguma resposta social: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

33.1- Se sim, qual ou quais:

Marcar tudo o que for aplicável.

*

- [ ] ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
- [ ] SAD - Serviço de Apoio Domiciliário
- [ ] CD - Centro de Dia
- [ ] Creche
- [ ] Pré-Escolar
- [ ] CATL - Centro de Atividades de Tempos Livres
- [ ] CRI - Centro de Recursos para a Inclusão
- [ ] CACI - Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão
- [ ] Centro Comunitário
- [ ] SAAS - Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social
- [ ] Externato
- [ ] GIP - Gabinete de Inserção Profissional
- [ ] Cantina Social
- [ ] Outra: _____

33.2- Em caso afirmativo, o que aconteceu aos trabalhadores das respostas sociais que ficaram suspensas?

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Ficaram em Lay-off
- [ ] Foram alocados em outras respostas sociais
- [ ] Foram atribuídos dias de férias
- [ ] Outra: _____

34- Houve abertura de novas respostas sociais? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

34.1- Se sim, qual ou quais:

*

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
- [ ] SAD - Serviço de Apoio Domiciliário
- [ ] CD - Centro de Dia
- [ ] Creche
- [ ] Centro
- [ ] Comunitário

Outra: _____

35- Foi necessário ajustar os serviços, nomeadamente através da alocação * de colaboradores em respostas sociais diferentes?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

36- Houve necessidade de adotar outras técnicas de gestão de recursos humanos que não praticava? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

36.1- Se sim, indique quais: (pode selecionar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

*

- [ ] Horários desfasados
- [ ] Equipas em espelho
- [ ] Atribuição de novas funções
- [ ] Atribuição de dias de férias
- [ ] Permanência ininterrupta dos funcionários por "x" dias na instituição
- [ ] Teletrabalho
- [ ] Layoff
- [ ] Outra: _____

37- No ano de 2020 foi realizada a avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

37.1- Se não, quais as razões:

_____

_____

_____

_____

_____

38- Foi realizada de forma idêntica ao período pré-pandémico?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

*

39- Continuou a existir um plano de gestão de carreiras para cada colaborador?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não existia esta prática, na instituição, antes da Pandemia Covid-19

40- A gestão de carreiras foi suspensa?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

40.1- Se sim, indique o motivo: *Marcar apenas uma oval.*

- Outros assuntos prioritários
- Falta/Ausência de colaboradores
- Outra: _____

41- Para além do salário, existiram outras recompensas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

41.1- Se sim, quais as recompensas praticadas? (pode assinalar mais que uma hipótese)

*

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Prémio monetário
- [ ] Dias de folga suplementares
- [ ] Votos de louvor
- [ ] Reconhecimento perante a equipa de trabalho
- [ ] Outra: _____

42- De forma geral, como realizaram a comunicação interna? (pode assinalar mais de uma hipótese) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Através de reuniões presenciais
- [ ] Através de reuniões online
- [ ] Através de email
- [ ] Através de software específico (F3M, Sage, MySenior ou outros)
- [ ] Através do livro de registos
- [ ] Outra: _____

43- Ao nível da formação, considera que os colaboradores realizaram:

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Igual carga horária de formação
- ◯ Mais horas de formação
- ◯ Menos horas de formação

*

44- Na existência do plano de formação para cada colaborador, em contexto pandêmico este ficou suspenso?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não existia esta prática, na instituição, antes da Pandemia Covid-19

45- A formação foi maioritariamente:

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Formação Presencial
- ◯ Formação E-learning
- ◯ Formação B-learning

46- Quais as temáticas de formação disponibilizadas em contexto pandemia Covid-19: (pode assinalar mais que uma hipótese)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Práticas e procedimentos de combate à Covid-19
- ☐ Higiene e segurança no trabalho
- ☐ Nutrição e dietética
- ☐ Processo de envelhecimento
- ☐ Comunicação interpessoal
- ☐ Primeiros socorros
- ☐ Gestão de conflitos
- ☐ Gestão emocional
- ☐ Outra: _____

*

47- A formação foi:

Marcar apenas uma oval.

- Obrigatória
- Facultativa

48- Em contexto pandémico quando existiu a saída de um trabalhador da Instituição realizou:

Marcar apenas uma oval.

- Uma entrevista de saída
- Uma conversa informal
- Apoio na procura de um novo emprego
- Não existiu qualquer prática específica
- Outra: _____

49- Existiu na instituição um plano de contingência? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

49.1- Se sim, o plano de contingência teve implicação na gestão de pessoas?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

*

49.2- Se sim, indique qual o impacto:

50- Das novas práticas de gestão de pessoas adotadas, pretende continuar a
* desenvolver alguma no período pós-pandémico?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

50.1- Se sim, indique qual/quais:

*

GRUPO III

Consequências da Pandemia Covid-19 nos trabalhadores

51- Verificou alterações no desempenho dos trabalhadores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

51.1- Se sim, indique quais:

_____

_____

_____

_____

_____

52- Verificou maior nível de ansiedade/stress nos trabalhadores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

*

53- Houve saídas de trabalhadores devido a receios relacionados com possíveis contágios? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

54- Verificou que os trabalhadores se encontravam com: *

Marcar apenas uma oval.

- Igual nível de motivação
- Maior nível de motivação
- Menor nível de motivação

55- Houve resistência dos trabalhadores: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não
Quanto ao uso de EPIS?		
No cumprimento do plano de contingência adotado?		
Em relação às novas formas de comunicação?		

*

56- Houve resistência dos colaboradores relativamente às seguintes práticas * adotadas na gestão de pessoas?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não	Sim	Não foi adotada esta prática
Horários desfasados	◯	◯	◯
Equipas em espelho	◯	◯	◯
Atribuição de novas funções	◯	◯	◯
Atribuição de dias de férias	◯	◯	◯
Permanência ininterrupta dos funcionários por x dias na instituição	◯	◯	◯
Teletrabalho	◯	◯	◯
Lay-off	◯	◯	◯

57- Verificou alterações no comprometimento dos trabalhadores para com a * missão da organização?

Marcar apenas uma oval.

◯ Sim

◯ Não

*

57.1- Em caso positivo, verificou que os colaboradores tiveram:

Marcar apenas uma oval.

- Maior comprometimento para com a missão da organização
- Menor comprometimento para com a missão da organização

O Questionário chegou ao fim.

Obrigada pelo tempo dedicado.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários