

## Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS

Susana Carla Soares Pereira

Dissertação apresentada ao ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por Professor Doutor Eduardo Sá e Silva e Coorientada por Mestre Adalmiro Pereira

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, 14 de janeiro de 2013





## Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS

Susana Carla Soares Pereira

Orientada por Professor Doutor Eduardo Sá e Silva e Coorientada por Mestre Adalmiro Pereira

Porto, 14 de janeiro de 2013

## RESUMO

As instituições particulares de solidariedade social (IPSS) são entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem finalidade lucrativa com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos.

Considerando as dificuldades económicas que Portugal atravessa estas instituições assumem um papel fundamental na sociedade de hoje, sendo o mesmo reconhecido por estado e clientes.

O capital humano é o elemento central no que concerne aos ativos intangíveis e é formado pelas pessoas que integram a instituição. É essencial analisar a gestão dos recursos humanos das IPSS tendo em conta que estes, alinhados com a direção, são parte fulcral para a instituição atingir os objetivos a que se propõe.

Com este estudo pretendemos analisar as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pelas IPSS e para o conseguir utilizamos um questionário diagnóstico, distribuído a uma amostra da população, e analisamos as práticas de uma IPSS através de um estudo de caso.

O estudo mostrou que as IPSS aplicam maioritariamente a gestão administrativa de recursos humanos e que a regulamentação das instituições por parte da Segurança Social é um fator importante na tipologia de gestão aplicada.

As conclusões baseiam-se na análise do estudo de caso e das respostas ao questionário, pelas IPSS da amostra, razão pela qual a generalização das conclusões deverá ser ponderada.

**Palavras-chave:** Instituições Particulares de Solidariedade Social, Práticas de gestão de recursos humanos, Gestão administrativa de recursos humanos, Capital Humano.

## RESUMEN

Las instituciones privadas de solidaridad social (IPSS) son entidades creadas por iniciativa de privados y sin fines de lucro con el propósito de dar expresión organizada al deber moral de la solidaridad y la justicia entre los individuos.

Teniendo en cuenta las dificultades económicas que atraviesa Portugal estas instituciones desempeñan un papel clave en la sociedad de hoy, con el mismo rango y reconocidos por los clientes.

El capital humano es el elemento central en relación con los activos intangibles y está formado por personas dentro de la institución. Es fundamental analizar la gestión de los recursos humanos del IPSS, dado que estos están alineados con la dirección, forman parte de la institución central para la consecución de los objetivos que se propone alcanzar.

Con este estudio se pretende analizar la práctica de la gestión de los recursos humanos y aplicó el IPSS para lograr esto, utilizamos un cuestionario de diagnóstico distribuido a una muestra de la población y analizamos las prácticas de una IPSS a través de un estudio de caso.

El estudio mostró que el IPSS se aplican principalmente a la gestión administrativa de los recursos humanos y la regulación de las instituciones de la Seguridad Social es un factor importante en el tipo de gestión aplicados.

Las conclusiones se basan en el análisis del estudio de caso y de las respuestas al cuestionario, distribuido por las IPSS de la muestra, razón de que los resultados deberían ser considerados.

**Palabras clave:** Instituciones Privadas de Solidaridad Social, prácticas de gestión de recursos humanos, gestión administrativa de recursos humanos, capital humano.

## ABSTRACT

The private institutions of social solidarity (IPSS) are entities formed on the initiative of private and non-profit with the purpose of giving organized expression to the moral duty of solidarity and justice between individuals.

Considering the economic difficulties that Portugal goes through these institutions play a key role in today's society, being recognized by state and customers.

Human capital is the central element in respect of intangible assets and is formed by people within the institution. It is essential to analyze the human resource management of IPSS taking into account that that these are aligned with the direction, are part of the institution central to achieving the goals it sets itself.

With this study we aim to analyze the practices of human resource management applied in IPSS to achieve this we use a diagnostic questionnaire, distributed to a sample of the population, and analyze the practices of an IPSS through a case study.

The study showed that IPSS apply mostly to administrative management of human resources and the regulation of institutions by Social Security is an important factor in the type of management applied.

The conclusions are based on the analysis of the responses to the questionnaire IPSS sample case study and the reason generalization of the findings should be considered.

**Keywords:** Private Institutions of Social Solidarity, Practice human resources management, Administrative management of human resources, Human Capital.

## AGRADECIMENTOS

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

- Ao Professor Doutor Eduardo Sá e Silva por aceitar ser orientador da tese e ao Mestre Adalmiro Pereira pela disponibilidade demonstrada e permanente motivação;
- Agradeço ao Professor Doutor Rui Pimenta pelos pareceres em momentos de indecisão;
- Aos especialistas pela disponibilidade e pareceres nomeadamente ao Doutor Carlos Azevedo, à Doutora Norberta Lima pela colaboração e incentivo e em especial à Doutora Cristina Mota pela colaboração, permanente incentivo e por acreditar sempre nas minhas capacidades;
- A todas as IPSS que responderam ao questionário;
- À Direção da Obra Diocesana de Promoção Social (ODPS), que autorizou que o estudo de caso fosse realizado na instituição, e em especial a Dra. Mónica Carvalho pela disponibilidade e compreensão;
- À minha família e amigos em especial aos meus pais, por todo o incentivo para a realização deste estudo;
- Ao meu avô um agradecimento póstumo pelos ensinamentos transmitidos e permanente incentivo na aquisição de conhecimentos;
- Aos meus colegas de curso;
- A todos aqueles que não mencionados contribuíram para a elaboração deste estudo.

## LISTA DE ABREVIATURAS

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

BTE - Boletim do Trabalho e do Emprego

BVS - Bolsa de Valores Sociais

CCT - Contrato Coletivo de Trabalho

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

DECO - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor

EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.

EIPSS - Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social

FEPCES - Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comercio, Escritórios e Serviços e outros

FNE - Federação Nacional dos Sindicatos da Educação e Outros

FNSFP - Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública

IIC - Centro de Estudo do Instituto Informador Comercial

IMI - Imposto Municipal sobre imóveis

IMT - Imposto sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas

ISV - Imposto sobre Veículos

IUC - Imposto Único de Circulação.

IS- Imposto de Selo

IVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ONG - Organização não governamental

SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda.

UDIPSS - União Distrital de IPSS

# ÍNDICE

RESUMO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
AGRADECIMENTOS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO LEGAL E SOCIAL DAS IPSS.....	16
1.1. Enquadramento legal das IPSS.....	16
1.1.1. Constituição da República Portuguesa.....	16
1.1.2. Estatuto das IPSS.....	16
1.1.3. Contrato Coletivo de Trabalho.....	18
1.2. A Fiscalidade nas IPSS.....	19
1.2.1. Impostos sobre o património (IMI, IMT, IS).....	19
1.2.2. Impostos sobre o consumo ou a despesa (IVA).....	20
1.2.3. Impostos sobre o rendimento (IRC).....	20
1.2.4. Tributação automóvel (ISV, IUC).....	21
1.2.5. Código de Contas das Entidades do Setor não Lucrativo.....	21
1.3. Enquadramento Social das IPSS.....	22
1.3.1. Respostas Sociais.....	22
1.3.2. Contexto Social.....	23
1.3.3. Contexto Económico.....	25
1.4. A inserção das IPSS no Sistema de Segurança Social Português.....	29

1.5.	O atual papel das IPSS na sociedade Portuguesa .....	33
CAPÍTULO II – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS .....		40
2.1.	Quadro de pessoal .....	40
2.2.	Formação Profissional .....	42
2.3.	Local de Trabalho .....	42
2.4.	Voluntariado .....	43
2.4.1.	Voluntariado de Direção.....	44
2.4.2.	Voluntariado de Execução.....	44
2.5.	Sistema de qualificação das Respostas Sociais .....	46
2.6.	A importância dos colaboradores nas IPSS.....	49
2.7.	Verificação e análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS .....	51
2.7.1.	Tipologia de gestão de recursos humanos .....	51
2.7.2.	Análise e descrição de funções .....	52
2.7.3.	Recrutamento e seleção de colaboradores.....	55
2.7.4.	Acolhimento e integração.....	56
2.7.5.	Sistemas de recompensas .....	57
2.7.6.	Avaliação de desempenho .....	63
2.7.7.	Desenvolvimento e gestão de competências .....	64
2.7.8.	Desenvolvimento de carreiras .....	66
2.7.9.	Voluntariado.....	68
2.8.	UDIPSS Porto - Análise das IPSS.....	70
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....		73
3.1	Estudo de caso .....	73
3.1.1.	Apresentação de uma IPSS do Porto (ODPS) .....	74
3.1.1.1.	Órgãos Sociais.....	74
3.1.1.2.	Missão, Visão e Valores da ODPS .....	75
3.1.1.3.	Respostas Sociais da ODPS .....	76
3.1.1.4.	Fontes de Financiamento .....	78
3.1.1.5.	Colaboradores da ODPS.....	78
3.1.2.	As Práticas de Gestão de Recursos Humanos da ODPS.....	80
3.1.3.	Considerações finais.....	88

3.2. Questionário diagnóstico.....	88
3.2.1. Identificação da população.....	89
3.2.2. Definição do tipo de amostragem .....	89
3.2.3. O questionário.....	90
3.2.4. Resultados.....	92
3.2.5. Considerações finais.....	100
CAPÍTULO IV – Conclusões .....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	103

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-1-Respostas Sociais Objeto das IPSS .....	23
Tabela 1-2 - Taxa de risco de pobreza: antes e após transferências sociais .....	24
Tabela 1-3 - Taxa de risco de pobreza segundo sexo e grupo etário .....	25
Tabela 1-4 - Número de consumidores apoiados pelo GAS da DECO .....	27
Tabela 1-5 - Taxa de Desemprego em Portugal, por sexo (2011 ao 3º trimestre 2012) .....	27
Tabela 1-6 - Evolução das Insolvências de Empresas Portuguesas - comparações com o período homólogo .....	27
Tabela 1-7- Comparação geográfica das insolvências de empresas .....	28
Tabela 1-8 - Objetivos do Programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais .....	32
Tabela 1-9 - Número de empresas por IRCT das IPSS segundo distrito e dimensão de empresa .....	34
Tabela 1-10 - Dados dos Quadros de Pessoal (GEP) relativos aos CCT das IPSS .....	35
Tabela 1-11- Rendimento médio mensal líquido da população portuguesa empregada por conta de outrem .....	35
Tabela 2-1 - Exemplos de quadro de pessoal exigido pela S. Social e descrição funções CCT .....	41
Tabela 2-2 - Classificação do voluntariado relativamente ao tipo de responsabilidade .....	43
Tabela 2-3 - Critérios 2 e 6 do Modelo de avaliação da qualidade da resposta social Creche .....	48
Tabela 2-4 - Número de respostas sociais/IPSS certificadas .....	49
Tabela 2-5 - Fontes de recrutamento .....	56
Tabela 2-6 Tabela Salarial CCT-Tabela A .....	59
Tabela 2-7 - Tabela Salarial CCT - Tabela B .....	60
Tabela 2-8 - Carga horária por categoria – tabela A e tabela B .....	62
Tabela 2-9 - Taxa reduzida de Segurança Social IPSS .....	62
Tabela 2-10- Distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem, por atividade económica segundo nível de qualificação .....	66
Tabela 2-11 - O ciclo de gestão do voluntariado .....	69
Tabela 3-1 - Constituição dos órgãos sociais da ODPS .....	75
Tabela 3-2 - Respostas sociais dos centros sociais da ODPS .....	76
Tabela 3-3 - Serviços e número de clientes da ODPS .....	77
Tabela 3-4 - Peso das fontes de financiamento da ODPS .....	78
Tabela 3-5 - Número de colaboradores da ODPS por centro social .....	78
Tabela 3-6 - Distribuição dos colaboradores por categoria profissional (janeiro 2012) .....	79
Tabela 3-7 - Temas dos planos de formação da ODPS .....	85
Tabela 3-8 – Dimensão da amostra .....	90
Tabela 3-9 - Distribuição por distrito do número de respostas ao questionário .....	92
Tabela 3-10 - Respostas ao questionário .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1--1 - Formas de constituição das IPSS.....	17
Figura 1-2 - Evolução das novas necessidades sociais .....	28
Figura 1-3 - Distribuição das entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica (Continente – 2009-2010) .....	36
Figura 1-4 - Análise evolutiva da confiança nas instituições.....	37
Figura 1-5 - Confiança nas Instituições – 2012 .....	38
Figura 2-1- Proposta de uma tipologia de Gestão de Recursos Humanos .....	51
Figura 2-2 Métodos de Desenvolvimento da Carreira .....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Questionário diagnóstico das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas nas IPSS .....	106
--	-----

## INTRODUÇÃO

A Constituição da República Portuguesa define no art.º 63.º n.º 1 e 2 que todos têm direito à segurança social e que incumbe ao Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado, com a participação das associações sindicais, de outras organizações representativas dos trabalhadores e de associações representativas dos demais beneficiários. No art.º 63, n.º 5 institui que “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social consignados, nomeadamente, neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º [b) Promover a criação e garantir o acesso a uma rede nacional de creches e de outros equipamentos sociais de apoio à família, bem como uma política de terceira idade], no artigo 69.º [Infância], na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º [1. Os jovens gozam de protecção especial para efectivação dos seus direitos económicos, sociais e culturais, nomeadamente: e) No aproveitamento dos tempos livres] e nos artigos 71.º [Cidadãos portadores de deficiência] e 72.º [Terceira idade]”.

As instituições particulares de solidariedade social são as entidades que, constituídas por iniciativa de particulares, ajudam o estado a prosseguir com o definido na Constituição.

De acordo com o art.º 82º da Constituição da Republica são três os setores de propriedade dos meios de produção, o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. As IPSS fazem parte do terceiro setor, o setor cooperativo e social.

O terceiro setor é um setor estratégico na dinamização da economia nacional ou de qualquer economia que se pretenda rever à escala global. Dado que, com a atual conjuntura económica, se agravam os riscos sociais, as organizações deste setor assumem uma função essencial na manutenção da coesão social. Drucker (1999) chama a atenção nos seus livros para a “emergência do «terceiro sector» — o das organizações sem fins lucrativos e de serviço público. Elas são viveiros da independência e da diversidade, guardiões de valores e uma fonte de cidadania da sociedade civil.”

As IPSS têm um papel fundamental da nossa sociedade uma vez que têm por finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana. Tendo verificado, quer a nível pessoal quer a nível profissional, o esforço de todas estas equipas no cumprimento da sua missão a motivação para a escolha deste tema foi a de verificar como é que gere as pessoas uma entidade que se constitui para ajudar as pessoas. As IPSS são entidades que, sem fins lucrativos, são criadas com o objetivo de ajudar as pessoas da comunidade a superar as dificuldades e que para o conseguir tem de efetuar a gestão dos

recursos humanos a ela efeitos que são os parceiros da organização e os únicos capazes de a levar ao sucesso.

É objetivo deste estudo verificar a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos nas IPSS e a forma como estas contribuem para a melhoria do desempenho dos colaboradores e consequentemente da instituição. Os objetivos principais são: analisar o setor das IPSS, quer ao nível do enquadramento legal, quer ao nível da gestão, mais especificamente na área da gestão de recursos humanos; aferir sobre o conhecimento que os órgãos sociais das IPSS têm das práticas de gestão de recursos humanos e sobre a importância que lhes atribuem verificando a aplicação dessas práticas através do estudo de caso e do questionário aplicado as IPSS.

Esta dissertação foi dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo foi efetuado um enquadramento legal e social, no segundo capítulo foi efetuado um levantamento teórico ao nível da regulamentação existente no que respeita às práticas de gestão de recursos humanos, no terceiro capítulo foi efetuada uma análise empírica através da aplicação de um questionário e da análise de um estudo de caso a uma IPSS e no quarto capítulo são explanadas as conclusões do estudo.

No primeiro capítulo foi efetuada a revisão de literatura, no segundo capítulo foi realizada uma entrevista exploratória e recolha documental com o propósito de analisar os aspetos teóricos do tema permitindo assim verificar o contexto em que as IPSS e os seus colaboradores se inserem.

No terceiro capítulo foi utilizado um inquérito por questionário, como método de recolha de informação no que concerne a amostra representativa da população, para fazer um diagnóstico das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pelas IPSS e, ao mesmo tempo, foi usando o método de investigação científica estudo de caso descritivo com o objetivo de descrever a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos numa IPSS.

No estudo de caso para recolha de informação foram utilizadas entrevistas à responsável pela gestão de recursos humanos e recolha documental.

O presente estudo começa, no primeiro Capítulo, por fazer o enquadramento legal e social das IPSS através da contextualização da legislação aplicável, o contexto socioeconómico em que atuam, a inserção no sistema de Segurança Social e o papel na sociedade Portuguesa. No segundo capítulo é efetuada a abordagem ao tema e são analisadas as práticas de gestão de recursos humanos considerando a especificidade das IPSS.

No terceiro Capítulo é apresentado o questionário, o estudo de caso e as respetivas conclusões.

No quarto Capítulo são apresentadas as conclusões deste estudo, as limitações e apontadas sugestões para estudos a realizar no futuro.

# **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO LEGAL E SOCIAL DAS IPSS**

## **1.1. Enquadramento legal das IPSS**

Iremos proceder à explicação do contexto legal em que as instituições se inserem nomeadamente ao nível da Constituição da República Portuguesa, estatutos das IPSS, Contratos coletivos de trabalho e impostos a que estão sujeitas.

### **1.1.1. Constituição da República Portuguesa**

Na constituição da República Portuguesa de 2 de abril de 1976, no n.º 3 do art.º 63º, relativo à Segurança Social, foi reconhecido o termo de IPSS tal como se transcreve “A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas, que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.”

Na revisão constitucional de 1989, foi alterado, entre outros, o n.º 3 do art.º 63, que estabelecia que as IPSS eram “permitidas”, para passar a estabelecer “o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objectivos de segurança social (...)”. Manteve-se o relacionamento das IPSS com o sistema de segurança social, assim como continuou a prever-se a sua regulamentação por lei e a sujeição à fiscalização do Estado.

Em 2005, na última revisão constitucional, no n.º 5 do art.º 63, determina “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social ...”.

### **1.1.2. Estatuto das IPSS**

O estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (EIPSS), foi criado pelo Decreto-Lei n.º 519 - G2/79, de 29 de dezembro com o objetivo “... de estabelecer a disciplina jurídica das instituições que visam prosseguir fins não lucrativos de segurança social.”

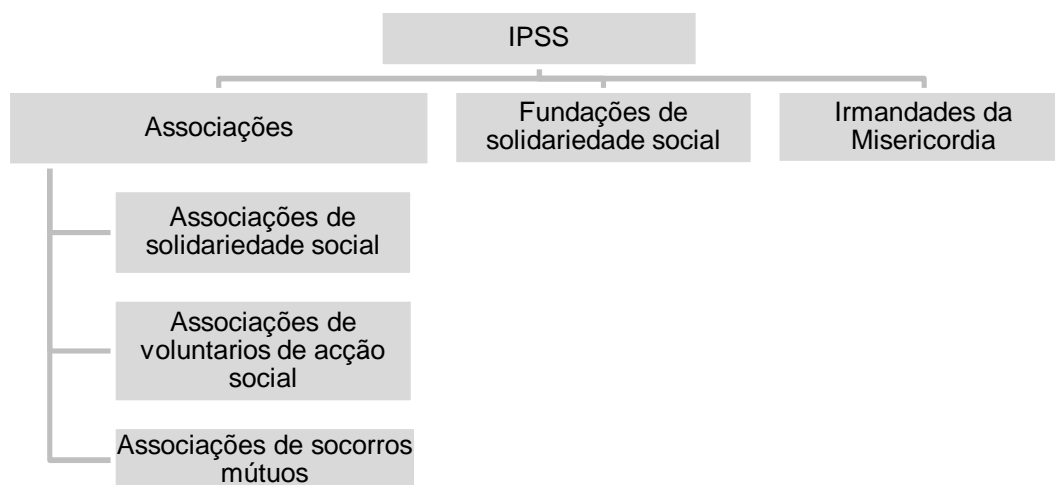
No Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que altera o estatuto das IPSS, é reconhecido o papel das IPSS, que à data ultrapassavam em número as 1570, procede ao alargamento dos

objetivos das IPSS e salienta a sua criação e administração por particulares, passando as IPSS a ter as seguintes características:

- Art.º 1º - “São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa; por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social e comunitária; d) protecção 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; e) promoção e protecção 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.”
- No n.º 1 do art.º 2º, são definidas as formas e agrupamentos de instituições: “As Instituições revestem uma das formas a seguir indicadas: a) associações de solidariedade social; b) associações de voluntários de acção social; c) associações de socorros mútuos; d) Fundações de solidariedade social; e) Irmandades da misericórdia”.

O n.º 2 do mesmo artigo estabelece que “Estas instituições podem agrupar-se em: a) Uniões; b) Federações; c) Confederações.”

**Figura 1--1 - Formas de constituição das IPSS**



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o art.º 9º do EIPSS “As instituições, suas uniões, federações ou confederações constituem-se e adquirem personalidade jurídica nos termos do presente diploma”.

No Capítulo 2 do Código Civil através do art.º 157º e seguintes são estipuladas as regras “aplicáveis às associações que não tenham por fim o lucro económico dos associados, às

fundações de interesse social, e ainda às sociedades, quando a analogia das situações o justifique”.

Para adquirir personalidade jurídica a IPSS tem de cumprir os seguintes requisitos:

- Associações de Solidariedade Social são constituídas com qualquer dos objetivos previstos no art.º 1.º do Estatuto das IPSS, por escritura pública, através da qual adquirem personalidade jurídica (art.º 52.º, n.º 1 e n.º 2 do EIPSS);
- As Fundações podem ser instituídas por ato entre vivos ou por testamento de acordo com o n.º 1 do art.º 78 do EIPSS. O n.º 2 do mesmo artigo estipula que “A instituição por acto entre vivos deve constar de escritura pública...”. As Fundações só adquirem personalidade jurídica pelo reconhecimento que é da competência do ministro da tutela (art.º 79.º do EIPSS);
- Instituições da Igreja Católica: a personalidade jurídica civil “resulta da simples participação escrita da erecção canónica feita pelo bispo da diocese onde tiverem a sua sede, ou por seu legítimo representante, aos serviços competentes para a tutela das mesmas instituições” (art.º 45.º do EIPSS) ou seja aos Centros Distritais de Segurança Social da área da sede.

Pela Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro, é aprovado o regulamento de registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Âmbito da Ação Social do Sistema de Segurança Social, e de acordo com o art.º 3º “A realização dos actos de registo compete à Direcção - Geral da Segurança Social (DGSS)”. De acordo com o art.º 2º da referida Portaria “O registo tem essencialmente por finalidades: a) Comprovar a natureza e os fins das instituições; b) Comprovar os factos jurídicos especificados neste diploma; c) Reconhecer a utilidade pública das instituições; d) Facultar o acesso às formas de apoio e cooperação previstas na lei”.

As IPSS regem-se por estatutos livremente elaborados, com respeito pelas disposições do art.º 10º do Decreto-Lei n.º119/83 (Estatuto das IPSS).

### **1.1.3. Contrato Coletivo de Trabalho**

De acordo com o art.º 2º do Código do Trabalho os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho podem ser negociais ou não negociais. Um dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho negociais é a convenção coletiva que, no caso das IPSS, é o contrato coletivo, ou seja, a convenção celebrada entre a associação sindical e a associação de empregadores.

Os contratos coletivos de trabalho (CCT) que estão em vigor são os seguintes:

- CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a FNSFP - Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública - alteração salarial e outras, publicado no Boletim de Trabalho e Emprego (BTE), n.º 35, 22 de setembro de 2009. No dia 22 de abril de 2011, no n.º 15 do BTE, foi publicada a Revisão global do CCT entre a CNIS e a FNSFP.

- CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e FNE - Federação Nacional dos Sindicatos da Educação e Outros - alteração salarial e outras, publicado no BTE n.º 45, 8 de dezembro de 2009. No dia 15 de fevereiro de 2012, no n.º 6 do BTE, foi publicada a revisão global do CCT entre a CNIS e a FNE.
- CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e FEPCES Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros - alteração salarial e outras, publicado no BTE n.º 45, 8 de dezembro de 2009.

Embora os CCT acima referenciados sejam aplicados nas relações laborais entre IPSS filiadas na CNIS e os trabalhadores filiados nos sindicatos outorgantes, através da Portaria n.º 280/2010, de 24 de maio, são estendidas as convenções a todas as relações individuais de trabalho no seio das IPSS. A extensão não inclui as relações de trabalho entre santas casas de misericórdia e seus trabalhadores não filiados na CNIS.

## **1.2. A Fiscalidade nas IPSS**

O sistema fiscal baseia-se num conjunto de impostos aos quais as IPSS, pela sua natureza, tem um enquadramento específico.

### **1.2.1. Impostos sobre o património (IMI, IMT, IS)**

O imposto municipal sobre imóveis (IMI) é um imposto municipal que incide sobre o valor patrimonial tributário dos prédios (rústicos, urbanos ou mistos).

O Estatuto dos Benefícios Fiscais na alínea f) do n.º 1 do art.º 44.º define que “As instituições particulares de solidariedade social e as pessoas colectivas a elas legalmente equiparadas, quanto aos prédios ou parte de prédios destinados directamente à realização dos seus fins, salvo no que respeita às misericórdias, caso em que o benefício abrange quaisquer imóveis de que sejam proprietárias”.

O Imposto sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT) é um imposto local, autárquico, que incide sobre a transmissão onerosa de bens imóveis ou sobre a transmissão de direitos de propriedade ou de figuras parcelares desse direito sobre bens imóveis. Na alínea e) do art.º 6.º do Código do IMT ficam isentas as instituições particulares de solidariedade social e entidades a estas legalmente equiparadas, quanto aos bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários.

No capítulo dois do código do imposto do selo, referente às isenções, o art.º 6.º, isenções subjetivas, prevê expressamente que são isentos de imposto do selo, quando este constitua seu encargo, as instituições particulares de solidariedade social e entidades a estas legalmente equiparadas.

### **1.2.2. Impostos sobre o consumo ou a despesa (IVA)**

O art.º 10.º do código do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) define o conceito de organismos sem finalidade lucrativa para efeitos de isenção, sendo apenas considerados como organismos sem finalidade lucrativa os que simultaneamente: a) em caso algum distribuam lucros e os seus corpos gerentes não tenham, por si ou interposta pessoa, algum interesse direto ou indireto nos resultados da exploração; b) disponham de escrituração que abranja todas as suas atividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais, designadamente para comprovação do referido na alínea anterior; c) pratiquem preços homologados pelas autoridades públicas ou, para as operações não suscetíveis de homologação, preços inferiores aos exigidos para análogas operações pelas empresas comerciais sujeitas de imposto; d) não entrem em concorrência direta com sujeitos passivos do imposto.

São isentas de IVA a prestação de serviços das IPSS no cumprimento do estipulado no art.º 9.º do CIVA.

### **1.2.3. Impostos sobre o rendimento (IRC)**

No n.º 1, b) do art.º 10.º do código do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC), relativo às pessoas coletivas de utilidade pública e de solidariedade social, é definido que estão isentas de IRC: as instituições particulares de solidariedade social, bem como as pessoas coletivas àquelas legalmente equiparadas.

A isenção está dependente do cumprimento de alguns requisitos de acordo com o n.º 3 do art.º 10.º que considera que a isenção prevista no n.º 1 não abrange os rendimentos empresariais derivados do exercício das atividades comerciais ou industriais desenvolvidas fora do âmbito dos fins estatutários, bem como os rendimentos de títulos ao portador, não registados nem depositados, nos termos da legislação em vigor, e é condicionada à observância continuada dos seguintes requisitos: a) exercício efetivo, a título exclusivo ou predominante, de atividades dirigidas à prossecução dos fins que justificaram o respetivo reconhecimento da qualidade de utilidade pública ou dos fins que justificaram a isenção consoante se trate, respetivamente, de entidades previstas nas alíneas a) e b) ou na alínea c) do n.º 1; b) afetação aos fins referidos na alínea anterior de, pelo menos, 50% do rendimento global líquido que seria sujeito a tributação nos

termos gerais, até ao fim do 4.º período de tributação posterior àquele em que tenha sido obtido, salvo em caso de justo impedimento no cumprimento do prazo de afetação, notificado ao diretor - geral dos impostos, acompanhado da respetiva fundamentação escrita, até ao último dia útil do 1.º mês subsequente ao termo do referido prazo; c) Inexistência de qualquer interesse direto ou indireto dos membros dos órgãos estatutários, por si mesmos ou por interposta pessoa, nos resultados da exploração das atividades económicas por elas prosseguidas.

#### **1.2.4. Tributação automóvel (ISV, IUC)**

A Lei n.º 22-A/2007, de 29 de Junho, procede à reforma global da tributação automóvel, aprovando o código do imposto sobre veículos e o código do imposto único de circulação.

No art.º 5.º, n.º 2, alínea b) do código do imposto único de circulação é definido que estão isentos de imposto as pessoas coletivas de utilidade pública e IPSS, nas condições previstas no n.º 6. O n.º 6 do mesmo artigo define que a isenção é reconhecida mediante despacho do diretor-geral dos impostos mediante requerimento das entidades interessadas.

Relativamente ao código do imposto sobre veículos o art.º 52.º, n.º 1 estipula que estão isentos do imposto os automóveis ligeiros de passageiros com lotação de nove lugares, incluindo o do condutor, adquiridos a título oneroso, em estado novo, por pessoas coletivas de utilidade pública e IPSS que se destinem ao transporte coletivo em atividades de interesse público e que se mostrem adequados à sua natureza e finalidades. O n.º 2 do mesmo artigo define que o reconhecimento da isenção depende de pedido dirigido à Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, anterior ou concomitante à apresentação do pedido de introdução no consumo, instruído com documento comprovativo atualizado do estatuto jurídico da instituição e documento comprovativo da aquisição.

#### **1.2.5. Código de Contas das Entidades do Setor não Lucrativo**

O Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, aprovou o regime da normalização contabilística para as entidades do setor não lucrativo (ESNL), em execução do disposto no n.º 2 do art.º 3.º do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho.

A Portaria n.º 106/2011, de 14 de março, aprova o código de contas específico para as ESNL. A Portaria n.º 105/2011, de 14 de março aprova os modelos de demonstrações aplicáveis às ESNL.

Na deliberação da Segurança Social n.º 57/12, de 20 de abril, no n.º 4, é definido que as IPSS e as instituições legalmente equiparadas, desde que registadas na direção-geral e independentemente do seu valor global de vendas e de outros rendimentos estimados para o ano, ou alcançados nos anos económicos anteriores, deverão aplicar sempre o sistema de normalização contabilístico para as ESNL.

Segundo Alfaro (2003) as IPSS têm uma dupla natureza considerando que o seu regime específico reparte-se entre o EIPSS e, no caso das associações e fundações, o código civil. Para o autor são utilizados instrumentos jurídicos para adequar o regime fiscal privilegiado das IPSS sendo que a proteção se justifica plenamente uma vez que através da proteção da IPSS o que se protege são os seus beneficiários.

### **1.3. Enquadramento Social das IPSS**

As IPSS são instituições constituídas com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. As IPSS têm por finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, desenvolvendo para tal, diversas atividades de apoio a crianças e jovens, à família, juventude, terceira idade, invalidez e, em geral, a toda a população necessitada.

Importa assim analisar as respostas sociais existentes e por consequência o contexto económico e social do público a que se destinam.

#### **1.3.1. Respostas Sociais**

O Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março, no art.º 4º, republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de setembro, concretiza as respostas sociais objeto das IPSS e que constam da tabela 1-1.

**Tabela 1-1-Respostas Sociais Objeto das IPSS**

<b>Âmbito intervenção</b>	<b>Resposta Social</b>
Apoio a crianças e jovens	creche, centro de atividades de tempos livres, lar de infância e juventude e apartamento de autonomização, casa de acolhimento temporário;
Apoio a pessoas idosas	centro de convívio, centro de dia, centro de noite, lar de idosos, residência;
Apoio a pessoas com deficiência	centro de atividades ocupacionais, lar residencial, residência autónoma, centro de atendimento, acompanhamento e animação de pessoas com deficiência;
Apoio a pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico	fórum sócio-ocupacional, unidades de vida protegida, autónoma e apoiada;
Apoio a outros grupos vulneráveis	apartamento de reinserção social, residência para pessoas com VIH/sida, centro de alojamento temporário e comunidade de inserção
Apoio à família e comunidade	centro comunitário, casa de abrigo e serviço de apoio domiciliário

Fonte: Elaboração própria

### **1.3.2. Contexto Social**

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2012):

A população residente em risco de pobreza foi de 18,0% em 2010, segundo os resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (EU-SILC) realizado em 2011. Agravou-se ligeiramente a insuficiência de rendimento das pessoas em risco de pobreza face ao rendimento líquido monetário mediano, com uma taxa de intensidade da pobreza [a diferença entre o valor do limiar de pobreza e o rendimento monetário mediano das pessoas em risco de pobreza] de 23,2% (22,7% no ano anterior). O impacto das transferências sociais (excluindo pensões) na redução do risco de pobreza diminuiu de 8,5 pontos percentuais (p.p.) em 2009 para 7,3 p.p. em 2010.

A taxa de risco de pobreza das famílias com crianças dependentes aumentou para 20,1%, mais 2 p.p. do que o valor registado para o total da população residente.

A privação material severa reduziu-se, atingindo 8,3% da população residente em 2011 face a 9,0% no ano anterior.

Aumentou ligeiramente o distanciamento entre a população com mais e menos recursos monetários.

O limiar, ou linha de pobreza relativa, convencionado pela Comissão Europeia como sendo o que corresponde a 60% da mediana da distribuição dos rendimentos monetários líquidos equivalentes, reduziu-se de 5207 euros (2009) para 5046 euros (2010), ou seja, de 434 euros para 421 euros mensais.

**Tabela 1-2 - Taxa de risco de pobreza: antes e após transferências sociais**

Taxa de risco de pobreza	Ano					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Portugal – Antes de qualquer transferência social	40,2	40,0	41,5	41,5	43,4	42,5
EU 27 – Antes de qualquer transferência social	43,2	42,6	41,9	42,3	43,4	-
Portugal – Após transferências relativas a pensões	25,1	24,2	24,9	24,3	26,4	25,4
EU 27 – Após transferências relativas a pensões	26,1	25,8	25,1	25,1	25,9	-
Portugal – Após transferências sociais	18,5	18,1	18,5	17,9	17,9	18,00
EU 27 – Após transferências sociais	16,5	16,5	16,4	16,3	16,4	-
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>

Fonte: Eurostat e PORDATA

A taxa de risco de pobreza após transferências sociais, ou seja, a proporção da população cujo rendimento equivalente, após transferências sociais, se encontra abaixo da linha de pobreza, aumentou ligeiramente em 2010 sendo que para o cálculo são consideradas transferências sociais as pensões provenientes de planos individuais, privados ou públicos (prestações de velhice e sobrevivência) e outras transferências sociais relativas a família, educação, habitação, doença/invalidez, desemprego, combate à exclusão social.

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (2012) se for considerando unicamente o rendimento do trabalho, 42,5% da população estaria em risco de pobreza (43,4% em 2009). Após o pagamento de prestações sociais a taxa de risco de pobreza, ou seja, a proporção da população cujo rendimento equivalente se encontra abaixo da linha de pobreza definida como 60% do rendimento mediano por adulto equivalente, cai para 18%. O impacto das prestações sociais é menor relativamente a 2009. O risco de pobreza para a população em situação de desemprego em 2010 foi de 36,0%, significando uma redução de 0,4 p.p. face ao ano anterior. O risco de pobreza da população empregada registou um aumento de 0,6 p.p. no mesmo período (10,3% em 2010). A taxa de risco de pobreza para a população reformada correspondeu a 17,9% em 2010 (18,5% em 2009).

**Tabela 1-3 - Taxa de risco de pobreza segundo sexo e grupo etário**

Crianças (0-17)	População em idade ativa (18-64)	Idosos (65 anos e +)	Total
22,4%	16,2%	20,00%	18%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2012)

O valor do Índice de Dependência de Idosos (Relação entre a população idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos (expressa habitualmente por 100 pessoas) “tem vindo a crescer de forma ininterrupta, atingindo 27,2% em 2011, isto é, a população com 65 ou mais anos equivale a mais de um quarto da população em idade ativa. A partir de 1997 os valores para Portugal estão ligeiramente acima da média europeia. A UE27 apresenta a mesma tendência de crescimento. Note-se, porém, que a análise do impacto deste indicador sobre a sustentabilidade da Segurança Social deve ser complementada com a análise da taxa de emprego do grupo etário de mais de 65 anos de idade”, (INE).

Os resultados provisórios dos Censos 2011, apresentados pelo INE, indicam que a população residente em Portugal fixou-se em 10.561.614. O fenómeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, agravou-se na última década. Os resultados dos Censos 2011 indicam que 15% da população residente em Portugal se encontra no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% pertence ao grupo dos mais idosos, com 65 ou mais anos de idade. O índice de envelhecimento da população é de 129, o que significa que por cada por cada 100 jovens há hoje 129 idosos.

As projeções de população residente em Portugal (2008-2060) do Instituto Nacional de Estatística (14 de março de 2009) indicam que, nos próximos 50 anos, Portugal poderá continuar com cerca de 10 milhões de residentes, mas manter-se-á a tendência de envelhecimento demográfico, projetando-se que em 2060 residam no território nacional cerca de 3 idosos por cada jovem.

### **1.3.3. Contexto Económico**

O governo Português pediu oficialmente assistência financeira, em 7 de abril de 2011, à União Europeia, aos Estados-Membros da zona do euro e ao Fundo Monetário Internacional (FMI). O acordo de empréstimo foi aprovado pelo Conselho Europeu e assinado em 17 de maio de 2011. O conselho de administração do FMI aprovou o acordo no âmbito do seu instrumento de financiamento alargado, em 20 de maio de 2011.

O apoio total prestado pelos parceiros europeus de Portugal ascende a 52 mil milhões de euros, 26 mil milhões de euros da União Europeia ao abrigo do Mecanismo Europeu de Estabilização Financeira (MEEF) e 26 mil milhões de euros do Fundo Europeu de Estabilidade Financeira, sendo concedido um empréstimo do FMI de cerca de 26 mil milhões de euros. Este empréstimo terá como contrapartida um programa de 3 anos de reformas (2011-2014).

Das projecções para a economia Portuguesa (2012-2013) do Boletim Económico, outono 2012, do Banco de Portugal pode-se retirar:

- “A redução da massa salarial no sector privado, num contexto de contínua deterioração das condições no mercado de trabalho e virtual estagnação dos salários neste sector deverão igualmente condicionar o perfil projectado para o rendimento disponível”.
- “No que diz respeito ao mercado e trabalho, as atuais projecções apontam para uma redução acumulada do emprego no período 2012-2013 mais acentuada do que a atividade económica, traduzindo uma contracção de 3.8 por cento em 2012 e 1.8 por cento em 2013. A redução do emprego no horizonte de projecção é extensível aos setores público e privado, reflectindo no primeiro caso as hipóteses assumidas quanto à evolução do número de funcionários das Administrações Públicas.”
- “As atuais projecções configuram uma evolução mais desfavorável da actividade económica em 2013 do que a incluída no Boletim Económico do verão (revisão do crescimento do PIB em -1.6 p.p.), que resulta de uma revisão em baixa do crescimento de todas as componente da despesa, em particular do consumo privado e da FBCF.”

Pelo exposto pode-se expectar que as condições atuais das famílias, que já se encontram em situação de difícil resistência às dificuldades económicas, poderão agravar-se ou prolongar-se cada vez mais no tempo.

Confirmando os desafios que se propõe às IPSS pode-se constatar que no Diagnóstico Social do Porto (Universidade Católica Portuguesa), estudo com o objetivo de compreender a realidade social da Cidade do Porto, são assinalados como grupos especialmente vulneráveis as crianças e jovens, pessoas idosas, pessoas com deficiência e/ou incapacidade, pessoas sem-abrigo, imigrantes e minorias étnicas e “novos pobres”. Foi sinalizado um novo grupo designado por “novos pobres”, emergente da conjuntura económica atual e confirmada pela experiência diária dos atores sociais que se encontram no terreno, que é constituído essencialmente por famílias da classe média que decorrente da perda de salário e deixam de conseguir fazer face às despesas do seu agregado familiar. São atingidas pessoas e famílias fora dos tradicionais quadros de risco, apelam para respostas sociais específicas, pois normalmente a classe média estava a salvo das situações expostas.

A corroborar esta realidade estão os dados da Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO), relativamente ao aumento do número de consumidores apoiados pelo Gabinete de Apoio ao Sobreendividado (GAS), do Centro de Estudo do Instituto Informador Comercial (IIC), relativamente ao número de insolvências de empresas e singulares e do Banco de Portugal com a projeção da taxa de desemprego.

**Tabela 1-4 - Número de consumidores apoiados pelo GAS da DECO**

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (até 31/8)
Consumidores	152	241	379	515	573	737	905	1976	2034	2812	2838	4288	3576

Fonte: DECO-Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor. Obtido em 2 de novembro de 2012, de <http://www.deco.proteste.pt/dinheiro/orcamento-familiar/dossie/travar-sobre-endividamento/imprimir>

Nunes (2012), quando questionada sobre se os motivos que levam as famílias ao incumprimento têm mudado respondeu que apesar de o desemprego ser sempre a principal causa, ultimamente, devido à crise, existem alguns fatores diferentes, como os cortes salariais na função pública e o não pagamento de horas extraordinárias, de comissões ou até de salários.

Um dos fatores determinantes para o endividamento é o desemprego que no terceiro trimestre de 2012 atingiu os 15,8% e, de acordo com as projeções da OECD (2012), atingirá em 2013 os 16,9% e em 2014 16,6%. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (2012), e que constam da tabela seguinte, podemos verificar a evolução da taxa de desemprego.

**Tabela 1-5 - Taxa de Desemprego em Portugal, por sexo (2011 ao 3º trimestre 2012)**

Taxa de desemprego por Sexo	Período de referência dos dados						
	3º Trimestre de 2012	2º Trimestre de 2012	1º Trimestre de 2012	4º Trimestre de 2011	3º Trimestre de 2011	2º Trimestre de 2011	1º Trimestre de 2011
HM	15,8	15	14,9	14	12,4	12,1	12,4
H	16	15,1	14,8	13,9	12	11,9	12
M	15,4	14,9	15,1	14,1	12,9	12,4	12,8

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2012)

Verifica-se um aumento do número de insolvências de empresas em 2012 dado que até início dezembro já tinham sido declaradas insolventes 5968 empresas conforme tabela seguinte.

**Tabela 1-6 - Evolução das Insolvências de Empresas Portuguesas - comparações com o período homólogo**

Ano	2010	2011	2012 (até 10/12)	Var.
Nº de insolvências	3751	4189	5968	42,47%

Fonte: O Centro de Estudo do Instituto Informador Comercial. Acedido em 10 de dezembro de 2012, em <http://www.iic.pt/>.

O Porto é o distrito em que são registadas o maior número de insolvências de empresas nos anos 2010, 2011 e a data da consulta de acordo com a tabela 1-7 que expõe os quatro distritos com maior número de insolvências.

**Tabela 1-7- Comparação geográfica das insolvências de empresas**

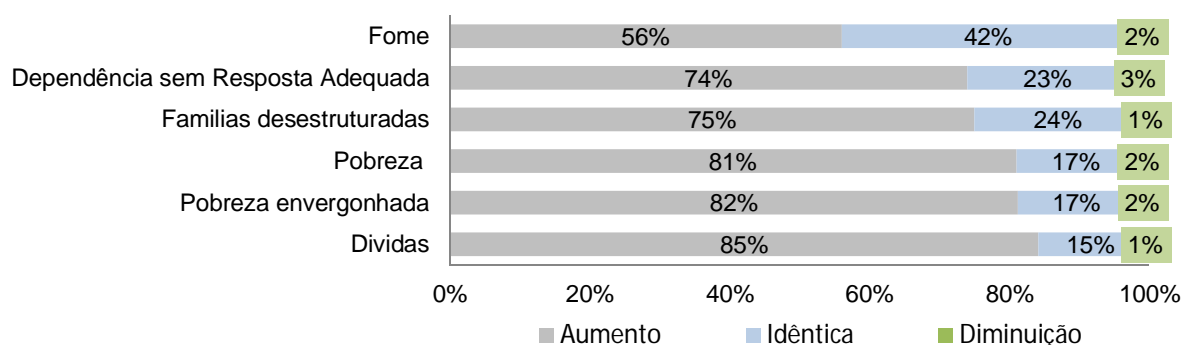
<b>Distrito</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Até 10/12/12</b>
Aveiro	323	353	475
Braga	551	549	768
Lisboa	741	894	1262
Porto	965	1032	1400

Fonte: O Centro de Estudo do Instituto Informador Comercial. Acedido em 10 de dezembro de 2012, em <http://www.iic.pt/>.

Segundo os dados de 2012 do número de insolvência de particulares, registadas pelo Instituto Informador Comercial e publicados no Jornal Público, "As 8964 insolvências de particulares registadas nos primeiros nove meses do ano concentraram-se sobretudo na região Norte do país. O Porto foi o distrito a que mais casos assistiu neste período, num total de 2605. Tal como já acontece desde 2010, superou Lisboa, que surge em segundo lugar, com 1627 falências declaradas pelos tribunais. As posições seguintes são ocupadas por Braga (737) e Aveiro (716)".

O relatório "As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica", elaborado pela IPI - Consulting Network Portugal, no âmbito de uma parceria entre a Fundação e a CNIS, identifica a evolução das novas necessidades sociais com que as IPSS se deparam.

**Figura 1-2 - Evolução das novas necessidades sociais**



Fonte: "As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica", <http://www.cpf.org.pt/noticias/69/apresentacao-do-relatorio-as-instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-num-contexto-de-crise-economica/>, acedido em 4 de maio de 2012

Pelo exposto a intervenção social das IPSS tem um papel de reconhecida importância e tem também um desafio acrescido derivado da situação socioeconómica atual.

#### **1.4. A inserção das IPSS no Sistema de Segurança Social Português**

A Lei da Segurança Social, Lei n.º 28/84 de 14 de agosto, define no art.º 1.º “A presente lei define as bases em que assentam o sistema de segurança social previsto na Constituição e a ação social prosseguida pelas instituições de segurança social, bem como as iniciativas particulares não lucrativas de fins análogos aos daquelas instituições”.

A Lei n.º 32/2002 de 20 de dezembro, que aprova as bases da Segurança Social, no n.º 1 do art.º 86.º, estabelece que a ação social é desenvolvida pelo estado, pelas autarquias e por instituições privadas sem fins lucrativos, em consonância com os princípios definidos no artigo 83.º e de acordo com as prioridades e os programas definidos pelo estado.

A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, aprova as bases gerais do sistema de segurança social atualmente em vigor. No seu art.º 31.º, n.º 1 é definido que a ação social é desenvolvida pelo estado, pelas autarquias e por instituições privadas sem fins lucrativos, de acordo com as prioridades e os programas definidos pelo estado e em consonância com os princípios e linhas de orientação definidos nos números seguintes.

Relativamente às IPSS o n.º 1 do art.º 32.º estabelece que o estado apoia e valoriza as IPSS e outras de reconhecido interesse público, sem carácter lucrativo, que prossigam objetivos de solidariedade social. No n.º 2 as IPSS e outras de reconhecido interesse público são sujeitas a registo obrigatório. O n.º 3 define que o estado exerce poderes de fiscalização e inspeção sobre as IPSS e outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, que prossigam objetivos de natureza social, para garantir o efetivo cumprimento das respetivas obrigações legais e contratuais, designadamente das resultantes dos acordos ou protocolos de cooperação celebrados com o estado.

De acordo com o art.º n.º 2 do regulamento de registo das IPSS do âmbito da ação social do sistema de Segurança Social aprovado pela Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro, o registo tem por finalidades: comprovar a natureza e os fins das instituições; comprovar os factos jurídicos especificados neste diploma; reconhecer a utilidade pública das instituições; facultar o acesso às formas de apoio e cooperação previstas na lei.

São celebrados anualmente protocolos de colaboração com o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, tendo os últimos sido celebrados em 17 de janeiro de 2012 entre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e a Confederação Nacional das Instituições de

Solidariedade, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e a União das Mutualidades Portuguesas. Os protocolos têm uma vigência de dois anos (2011 e 2012) visto não terem sido celebrados protocolos para 2011.

Os referidos protocolos tem como objetivo fixar os valores da comparticipação financeira da Segurança Social relativamente ao custo das respostas sociais.

Para realização e concretização dos objetivos da segurança social e de acordo com as necessidades locais, os Centros Distritais de Segurança Social/Instituto Segurança Social, podem celebrar acordos de cooperação com as IPSS ou equiparadas, através dos quais garantam a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população, ou acordos de gestão através dos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado. O Despacho normativo 75/92, de 20 de maio, estabelece as normas reguladoras de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as IPSS.

A Segurança Social publicou para cada resposta social um manual com as normas para a criação das mesmas. Estas normas definem os requisitos a ser cumpridos tais como: definição de objetivos, população-alvo, capacidade, requisitos gerais, direitos dos residentes, deveres dos residentes, normas gerais de funcionamento, registo dos utentes, regulamento interno, recursos humanos, indicadores de pessoal, programa de atividades.

O art.º 38.º do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, define que os estabelecimentos das IPSS e de outras instituições sem fins lucrativos abrangidos por acordos de cooperação celebrados com o Instituto da Segurança Social, I. P., estão sujeitos às condições de funcionamento e obrigações estabelecidas no Decreto-Lei n.º 64/2007 e nos respetivos diplomas específicos.

Os estabelecimentos de apoio social que queiram desenvolver uma atividade, só a podem iniciar após terem a respetiva licença de funcionamento de acordo com o art.º 11.º do Decreto-Lei n.º 64/2007. O processo de licenciamento da atividade compete aos Centros Distritais do Instituto da Segurança Social.

Para que seja concedida a licença de funcionamento, segundo o art.º n.º 12 do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, têm que se verificar as seguintes condições: existência de instalações e de equipamentos adequados ao desenvolvimento da atividade; apresentação de projeto de regulamento interno onde constem: as condições de admissão dos utentes, as regras internas de funcionamento, o preçário ou tabela de comparticipações, com a correspondente indicação dos serviços prestados e forma e periodicidade da sua atualização; existência de um quadro de pessoal adequado à atividade a desenvolver, de acordo com a regulamentação específica da resposta social; regularidade da situação contributiva da pessoa que pretende obter a licença, perante a Segurança Social e a administração fiscal; idoneidade do requerente e do pessoal ao serviço do estabelecimento.

Após emissão da licença, o proprietário ou titular do estabelecimento é obrigado a:

1. Facultar aos serviços competentes de fiscalização e inspeção o acesso a todas as dependências do estabelecimento e as informações indispensáveis à avaliação e fiscalização do seu funcionamento (n.º 1, art.º 30.º do Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março);

2. Enviar ao Instituto da Segurança Social, I.P., de acordo com o art.º 30.º do Decreto-lei n.º 64/2007 de 14 de março:

- anualmente, o preçário em vigor, os mapas estatísticos dos utentes e a relação do pessoal existente no estabelecimento, acompanhado de declaração em como não se verifica qualquer dos impedimentos referidos no artigo 14.º do Decreto-lei n.º 64/2007 (alínea a) do n.º 2) ;
- até 30 dias antes da sua entrada em vigor, as alterações ao regulamento interno do estabelecimento (alínea b) do n.º 2) ;
- no prazo de 30 dias, informação de qualquer alteração dos elementos referidos no artigo 18.º do mesmo diploma e, bem assim, da interrupção ou cessação de atividades por sua iniciativa (alínea c) do n.º 2).

As IPSS são também obrigadas, a partir da data de registo, a enviar à Segurança Social o encerramento de contas, o orçamento e as revisões orçamentais. A partir de 2010 estas obrigações passaram a ser efetuadas por via eletrónica.

Pode verificar-se que existe uma grande dependência das IPSS relativamente ao apoio estatal no entanto várias vezes se tem vindo a fazer ouvir no sentido das IPSS tentarem novas fontes de financiamento.

Em entrevista para este estudo e perante a questão colocada relativamente ao papel determinante da Segurança Social na vida das IPSS e, conseqüentemente, ao nível da gestão de recursos humanos Dr. Carlos Azevedo é de opinião de que “Como é sabido, o Estado tem o monopólio na contratualização da ação social (isto é acaba por ser o único cliente das IPSS) com as IPSS. Neste sentido, acaba por determinar tudo desde o preço a pagar por esta contratualização aos modelos de gestão que, na generalidade destas organizações, são uma reprodução do modelo hierárquico e vertical típico das organizações públicas”.

De acordo com Maia (2010) “O caminho a percorrer é para que – não prescindindo do apoio do Orçamento do Estado – as instituições criem formas de auto-sustentação. Isto obriga a uma alteração do enquadramento legal deste sector, porque criando formas lucrativas tem que haver cuidado para que não haja concorrência desleal. Portanto, eu não sou a favor de um Estado que faça tudo, mas sim que faça fazer”.

Em março de 2003 foi assinado o Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais entre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas.

O programa visa promover a qualidade das respostas sociais estando os objetivos e ferramentas de apoio criadas discriminados na tabela 1-8.

**Tabela 1-8 - Objetivos do Programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais**

<b>Objetivos gerais</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Ferramentas de apoio</b>
Segurança da qualidade do edificado	estabelecer os requisitos mínimos para as novas respostas sociais e adaptação das existentes.	Recomendações técnicas para os equipamentos sociais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de caráter obrigatório – os mínimos exigíveis para a resposta social;</li> <li>• de caráter recomendável – condições que para além do mínimo exigido, se considera pertinentes existir no sentido de potenciar a segurança e a qualidade da resposta social.</li> </ul>
Gestão da qualidade das respostas sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir requisitos para a avaliação da qualidade;</li> <li>• apoiar no desenho dos processo-chave;</li> <li>• apoiar no desenvolvimento de ferramentas para avaliação do grau de satisfação de clientes, colaboradores e parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Avaliação da Qualidade;</li> <li>• Manual de Processos-Chave;</li> <li>• Questionários de Avaliação da Satisfação (clientes, colaboradores e parceiros).</li> </ul>

Fonte: site da Segurança Social.

O Instituto da Segurança Social (ISS) tem a responsabilidade de gestão do programa. O ISS, I.P., desenvolveu os modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais, aplicáveis as seguintes respostas sociais: acolhimento familiar, lar residencial, centro de atividades ocupacionais, lar de infância e juventude, centro de acolhimento temporário, estruturas residenciais para idosos, creche, centro de dia e serviço de apoio domiciliário.

Os modelos de avaliação são baseados na norma NP EN ISO 9001:2000 (referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade que é dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da dimensão e setor de atividade) e nos modelos de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management).

Existem três níveis de qualificação para as respostas sociais:

- Nível C – cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna “Niv.” C;
- Nível B – cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna “Niv.” C e B;
- Nível A – cumprimento dos requisitos assinalados no modelo na coluna “Niv.” C, B e A.

As certificações no âmbito dos sistemas de qualidade são voluntárias, mas é pretensão do ISS que todas as respostas sociais em funcionamento garantam a qualidade de nível C, sendo sempre exigido o cumprimento do estipulado em sede de acordo de cooperação. Desenvolvido todo o sistema de qualificação das respostas sociais, a celebração de novos acordos de cooperação será condicionada ao cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

Existem três entidades acreditadas para a certificação das respostas sociais, de acordo com os modelos de avaliação da qualidade da Segurança Social, que são: SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação, Lda. (acreditada para centro de dia, estrutura residencial para idosos); EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A. (acreditada para: centro de dia, creche, estrutura residencial para idosos, serviço de apoio domiciliário); APCER – Associação Portuguesa de Certificação (acreditada para: centro de atividades ocupacionais, creche, lar residencial, serviço de apoio domiciliário, estruturas residenciais para idosos, lar de infância e juventude, centro de acolhimento temporário, centro de dia).

### **1.5. O atual papel das IPSS na sociedade Portuguesa**

Com o objetivo de analisar a dimensão do número de entidades e de colaboradores diretos foram solicitados ao Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) os dados dos últimos quadros de pessoal que tem por referência o mês de outubro de 2009 e de 2010. A informação tem por base as respostas das entidades que inscreveram um dos vários CCT que regulam as IPSS e constam nas tabelas que se seguem.

Na tabela 1-9 é efetuado o registo do número de entidades que se regem pelos CCT das IPSS tendo em conta o distrito a que pertencem e o número de colaboradores.

**Tabela 1-9 - Número de empresas por IRCT das IPSS segundo distrito e dimensão de empresa**

Descrição IRCT:27932 – CCT-IPSS-INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL																	
Distrito	2009								2010								2010 - 2009
	Número de Empresas								Número de Empresas								
	1 a 9 trab.	10 a 49 trab.	50 a 249 trab.	250 a 499 trab.	500 a 999 trab.	1000 e + trab.	Total	1 a 9 trab.	10 a 49 trab.	50 a 249 trab.	250 a 499 trab.	500 a 999 trab.	1000 e + trab	Sem trab.	Total		
01-AVEIRO	66	155	45	-	-	-	266	67	159	45	-	-	-	-	271	5	
02-BEJA	25	46	18	-	-	-	89	26	49	15	-	-	-	-	90	1	
03-BRAGA	162	184	34	-	-	-	380	174	183	34	-	-	-	1	392	12	
04-BRAGANCA	37	50	6	-	-	-	93	36	54	7	-	-	-	-	97	4	
05- CASTELO BRANCO	82	54	8	-	-	-	144	63	56	8	-	-	-	-	127	-17	
06-COIMBRA	86	147	29	1	1	-	264	74	145	25	1	1	-	-	246	-18	
07-EVORA	62	68	14	-	-	-	144	63	63	12	-	-	-	-	138	-6	
08-FARO	56	60	22	-	-	-	138	45	62	19	-	-	-	2	128	-10	
09-GUARDA	142	102	9	1	-	-	254	129	100	6	1	-	-	-	236	-18	
10-LEIRIA	97	132	32	-	-	-	261	86	131	30	-	-	-	-	247	-14	
11-LISBOA	314	368	120	6	1	2	811	291	370	106	5	1	2	1	776	-35	
12 - PORTALEGRE	19	47	13	-	-	-	79	25	52	8	-	-	-	-	85	6	
13-PORTO	230	233	65	3	1	1	533	209	236	58	2	-	-	-	505	-28	
14-SANTAREM	104	137	25	1	-	-	267	112	133	21	1	-	-	1	268	1	
15-SETUBAL	127	134	36	1	-	-	298	118	128	33	2	-	-	-	281	-17	
16-VIANA DO CASTELO	63	56	8	1	-	-	128	48	57	7	1	-	-	-	113	-15	
17-VILA REAL	41	43	7	1	-	-	92	37	49	9	1	-	-	-	96	4	
18-UISEU	86	114	19	-	-	-	219	86	114	16	-	-	-	-	216	-3	
31-ILHA MADEIRA	18	19	9	-	-	-	46	36	25	8	-	-	-	-	69	23	
32-ILHA PORTO SANTO	-	1	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	2	1	
41-ILHA SANTA MARIA	-	1	-	-	-	-	1	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
42-ILHA S. MIGUEL	3	11	6	-	-	-	20	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
43- ILHA TERCEIRA	5	6	1	-	-	-	12	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
44-ILHA GRACIOSA	1	1	-	-	-	-	2	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
45-ILHA SÃO JORGE	-	4	1	-	-	-	5	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
46-ILHA PICO	-	1	-	-	-	-	1	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
47-ILHA FAIAL	-	2	-	-	-	-	2	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
48-ILHA FLORES	1	1	-	-	-	-	2	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	
<b>TOTAL</b>	1827	2177	527	15	3	3	4552	1726	2167	467	14	2	2	5	4383		

Fonte: Dados enviados pelo GEP por email

Os dados de 2010 não incluem os Açores no entanto verifica-se que se regeram pelos CCT das IPSS mais de 100.000 colaboradores durante 2009 e 2010.

**Tabela 1-10 - Dados dos Quadros de Pessoal (GEP) relativos aos CCT das IPSS**

<b>IRCT:27932 – CCT-IPSS</b>	<b>outubro 2009 (Continente, Açores e Madeira)</b>	<b>outubro 2010 (Continente e Madeira)</b>
N.º de trabalhadores por conta de outrem	110.484	106.412
Remuneração Média Mensal Base	684,37 €	690,48 €
Remuneração Média Mensal Ganho (base + prémios + subsídios regulares + trabalho suplementar)	758,58€	763,03€
Duração Média Semanal do Trabalho	37,56h	38,13h

Fonte: GEP/MTSS – SISED /Quadros de Pessoal outubro 2009, Quadros de Pessoal 2010.

Com o intuito de comparar o valor das remunerações dos colaboradores das IPSS com a média nacional analisamos os dados do INE relativamente ao rendimento médio mensal líquidos da população portuguesa.

**Tabela 1-11- Rendimento médio mensal líquido da população portuguesa empregada por conta de outrem**

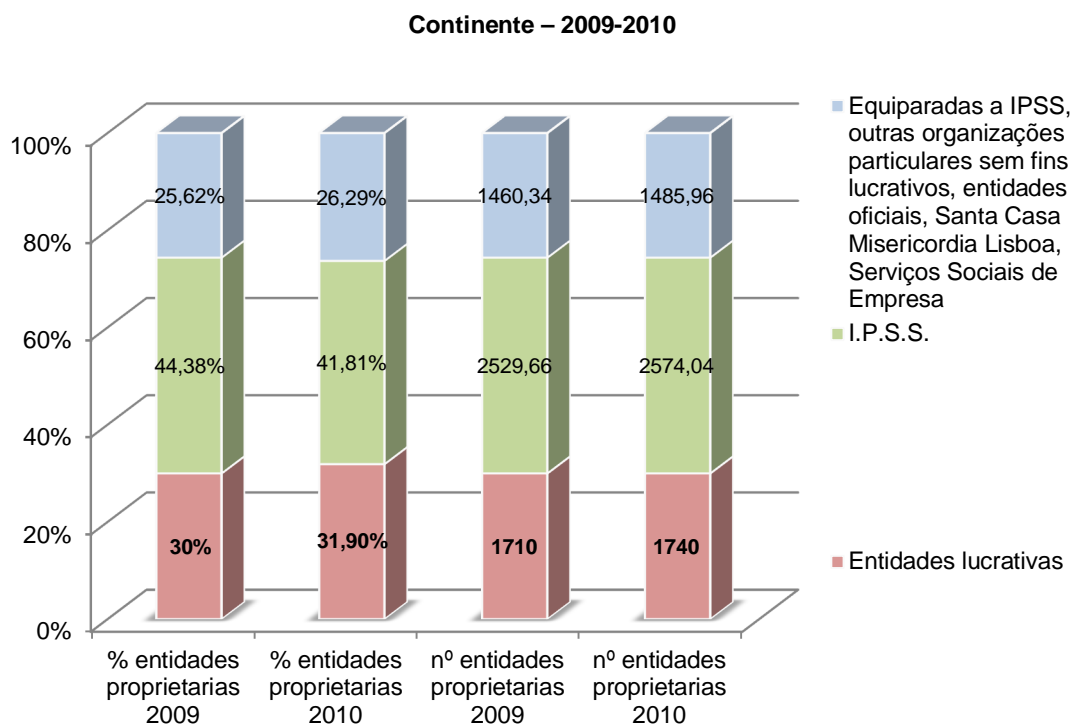
<b>Período de referência dos dados</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rendimento médio mensal líquido	764€	778€

Fonte: Rendimento médio mensal líquido (Série 1998 - €) da população empregada por conta de outrem por Sexo e Profissão; Anual - INE, Inquérito ao Emprego, última atualização destes dados: 16 de fevereiro de 2011, acedido em 5 de setembro de 2012, [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Considerando que os dados são provenientes de diferentes fontes e que no caso das IPSS o valor considerado é o valor bruto enquanto que no caso do INE são valores líquidos, podemos no entanto verificar que a média dos colaboradores das IPSS em 2009 e 2010 foi inferior a nacional.

De acordo com os dados da Carta Social de 2009 e de 2010 verificou-se um aumento de entidades proprietárias de equipamentos sociais dado que em 31 dezembro de 2009 identificaram-se cerca de 5700 e em 31 dezembro de 2010 identificaram-se mais de 5800 entidades proprietárias de equipamentos sociais.

**Figura 1-3 - Distribuição das entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica (Continente – 2009-2010)**



Fonte: Carta Social 2009 e Carta Social 2010.

Segundo a Carta Social de 2010 “O desenvolvimento do número de entidades proprietárias de equipamentos sociais tem sido progressivo, apresentando um aumento global de 69,2 % no período 1998-2010, sendo ainda de registar a tendência de crescimento das entidades lucrativas observada na última década, enquanto as entidades não lucrativas mantêm uma evolução estabilizada”.

Duas medidas do plano de atividades do Instituto Nacional de Estatística de 2011 foram a compilação da conta satélite das instituições sem fins lucrativos e estudos preparatórios para a elaboração da conta satélite da economia social.

Pelos dados acima consegue-se perceber que as IPSS, enquanto entidade empregadora, exercem um papel social de relevante importância, quer em termos nacionais quer em termos regionais ou locais. Em muitos casos, principalmente ao nível regional ou local, o papel das IPSS é determinante por se constituir como o maior empregador.

A revista Pessoal publicou, em fevereiro de 2011, as 100 maiores organizações em Portugal tendo em conta o número de trabalhadores, (APG-Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, 2011). Em primeiro lugar esta a GNR com um total de 25.702 trabalhadores, em segundo a PSP com 22.650 trabalhadores e em terceiro o Pingo Doce com

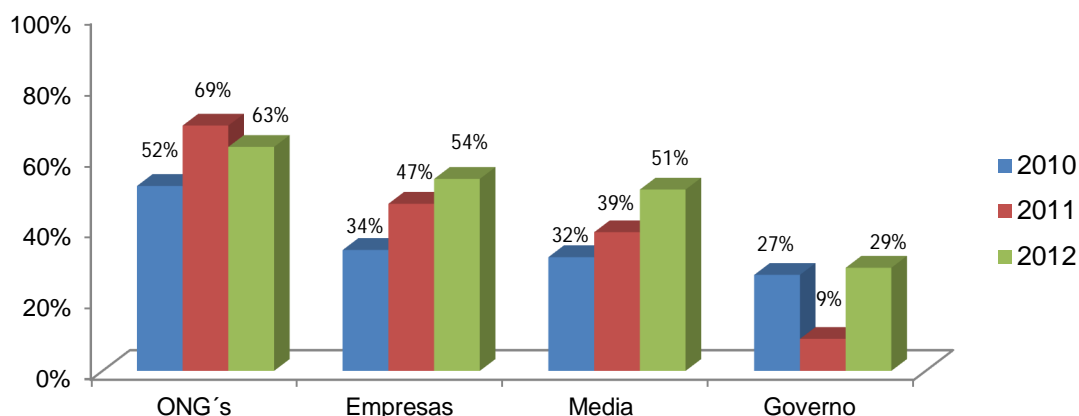
20.184 trabalhadores. Podemos assim confirmar a importância das IPSS como empregador nacional considerando que em 2009 e 2010 tinham mais de 100.000 colaboradores.

Maior relevância evidenciará tendo em conta que nos dados não são considerados o número de voluntários que prestam serviços nas IPSS, pela natureza do trabalho prestado.

As IPSS têm um papel primordial na colmatação da falha de respostas por parte do Estado, relativamente a respostas que propiciem serviços de cariz social de proximidade aos grupos da população mais carenciados, representando um grande apoio prestado às comunidades envolventes. As respostas sociais prestadas pelas IPSS são adaptadas às necessidades concretas da população constituindo muitas vezes um ponto crucial na garantia de equilíbrio social tendo em conta a sua intervenção ao nível dos mais desfavorecidos.

Foram divulgados em abril de 2012 os resultados do estudo da Edelman Trust Barometer, barómetro de confiança que mede os índices de confiança dos cidadãos relativamente às instituições estatais e privadas, e que inquiriu os portugueses entre 10 de outubro e 31 de novembro de 2011. Verificou-se que em 2011 as ONG's, nas quais as IPSS foram incluídas, foram a instituição mais confiada pelos Portugueses apresentando um grau de confiança de 69%. As empresas, os media e o governo apresentam valores de 54%, 51% e 29% respetivamente. Na análise comparativa dos estudos apresentados em 2010 e 2011 as ONG's viram reduzido o grau de confiança sendo no entanto as instituições com maior índice de confiança nos três anos em estudo.

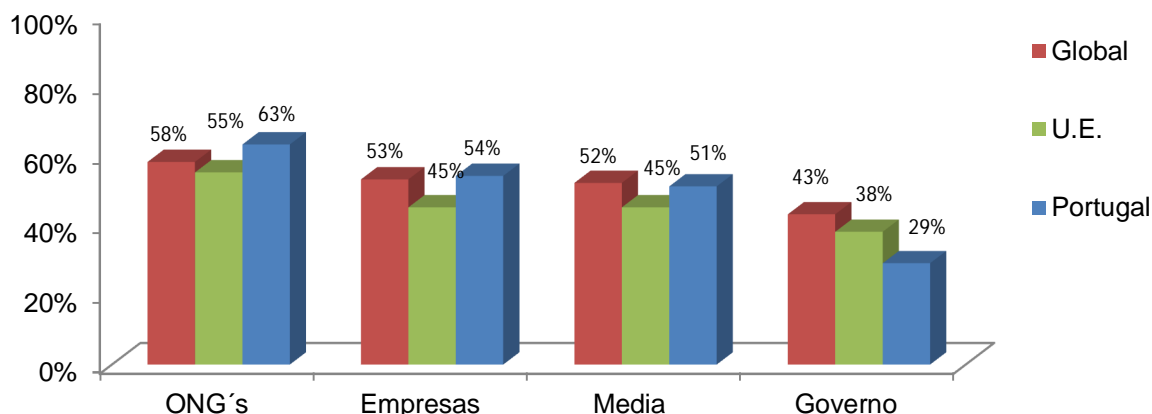
**Figura 1-4 - Análise evolutiva da confiança nas instituições**



Fonte: Edelman Trust Barometer

De acordo com o mesmo estudo verifica-se quem a confiança dos Portugueses nas ONG's é superior à média europeia e global.

**Figura 1-5 - Confiança nas Instituições – 2012**



Fonte: Edelman Trust Barometer Portugal – 2012.

Existem vários exemplos de iniciativas que reconhecem o papel destas instituições no desenvolvimento de projetos de elevado valor para a sociedade.

Um desses exemplos, que não sob a tutela do Estado é a Bolsa de Valores Sociais (BVS) que é uma iniciativa da Atitude, em parceria com a Euronext Lisbon e com os apoios da Fundação Calouste Gulbenkian e da Fundação EDP. A BVS imita o ambiente de uma Bolsa de Valores tradicional sendo o seu papel de facilitar o encontro entre organizações da sociedade civil, com trabalhos relevantes e resultados comprovados na área da educação e do empreendedorismo, e investidores sociais (doadores) dispostos a apoiar essas organizações através da compra de suas ações sociais. Ao promover os conceitos de investimento social e investidor social a BVS propõe que o apoio às organizações da sociedade civil seja visto não sob a ótica da filantropia e da caridade, mas sim do investimento que deve gerar um novo tipo de lucro: o lucro social, ou seja, os resultados positivos para a comunidade beneficiada que são gerados pelo projeto apoiado pela BVS.

O desafio da BVS é identificar e apoiar projetos que interrompem um ciclo de pobreza e eliminam uma situação de vulnerabilidade social. Cada ação social está cotada a 1€ e a aquisição mínima é de cinco ações sociais. De acordo com o regulamento da BVS existem critérios de entrada às organizações para sejam elegíveis para serem cotadas na BVS nomeadamente serem organizações da sociedade civil, designadamente IPSS ou organizações legalmente constituídas como associações, cooperativas, fundações, instituições de desenvolvimento local, misericórdias, museus, organizações não-governamentais para o desenvolvimento ou associações mutualistas.

O Banco de Bens Doados, da Entreeajuda, é também um dos exemplos encontrados em que “tem como objectivo distribuir a Instituições de Solidariedade Social produtos doados por empresas e

entidades, desde que se encontrem em estado novo ou passível de reutilização, ou seja, produtos com utilidade social”.

“Perante tais problemas, o desafio é encontrar novas soluções, novas estratégias para (re) inventar a solidariedade. Para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) este é um imperativo, decorrente da sua missão e do seu quadro de valores. Estão conscientes, motivadas e comprometidas na procura de novas soluções integradas e transversais e na aplicação de novos modelos de gestão, para reinventarem novas formas de sustentabilidade financeira e para uma maior eficiência nas respostas sociais às pessoas, no respeito pelos seus recursos e necessidades.” (Maia, dezembro 2010)

Como reconhecimento oficial de que as IPSS têm um papel essencial na sociedade verifica-se o reconhecimento do governo, na definição do Plano de Emergência Social, em que o programa “não significa mais Estado, significa sim mais IPSSs e melhor política social.” E que “Apostamos na proximidade e na experiência – elegemos as autarquias como ponto focal e temos a humildade de pedir ajuda às instituições que em permanência garantem uma resposta social: as IPSSs, as Misericórdias e as Mutualidades. São estas as entidades que melhor podem contribuir para acudir às situações de emergência social que não param de crescer.”

Destacam-se o envolvimento das IPSS em algumas das medidas do plano de emergência social nomeadamente através da articulação da rede de cozinhas e cantinas dos equipamentos sociais existentes pelo país; participação no projeto com participação do poder autárquico e das IPSS locais que permitam às pessoas mais carenciadas serem beneficiadas pela farmácia solidária com medicamentos dentro de um plafond acordado com cada um dos estabelecimentos; aumento do número de vagas das creches; promoção do voluntariado social com a revisão do enquadramento legal do voluntariado, baixando a idade mínima para prestar este serviço dos 18 para os 16 anos.

## **CAPÍTULO II – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS**

A Segurança Social como órgão regulador impõe normativos de funcionamento às IPSS sendo uma das condições para obtenção do licenciamento, de acordo com o art.º n.º 12 do Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março de 2007, a existência de um quadro de pessoal adequado à atividade a desenvolver, de acordo com a regulamentação específica da resposta social.

A regulamentação específica de cada resposta social estabelece normas ao nível da composição do quadro de pessoal, da formação profissional dos colaboradores, das características do local de trabalho. Seguidamente analisamos as condições exigidas às IPSS relativamente às qualificações e funções dos colaboradores.

### **2.1. Quadro de pessoal**

Relativamente ao quadro de pessoal das IPSS a Segurança Social, através da publicação de guiões técnicos para cada resposta social, estipula as normas que regulamentam o número de recursos humanos que devem ser afetos. O quadro de pessoal deve ser enviado anualmente para a Segurança Social.

Na tabela 2-1 são exemplificados alguns dos quadros de pessoal de respostas sociais bem como a descrição que funções por categoria profissional que constam nos CCT

**Tabela 2-1 - Exemplos de quadro de pessoal exigido pela S. Social e descrição funções CCT**

Resposta social	Quadro de Pessoal Normativas da Segurança Social	Exemplos de definição de funções descritas no CCT
Centro Comunitário	Quadro de pessoal de acordo com o Guião técnico nº 15 da Direção-Geral de Ação Social, Setembro de 2000: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Assistente Social;</li> <li>• 1 Sociólogo/Psicólogo Social;</li> <li>• 1 Animador Cultural;</li> <li>• 1 Administrativo;</li> <li>• 1 Auxiliar.</li> </ul>	Animador cultural – Organiza, coordena e ou desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos utentes no âmbito dos objetivos da instituição; acompanha e procura desenvolver o espírito de pertença, cooperação e solidariedade das pessoas, bem como proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de expressão e realização, utilizando para tal métodos pedagógicos e de animação.
Centro de Atividades de Tempos Livres (Quadro Tipo de Pessoal para 120 Crianças (grupos de 20 Jovens)	Quadro de pessoal de acordo com o guião técnico nº 13 da Direção Geral de Ação Social, Junho de 1998: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Diretor Técnico;</li> <li>• 3 Técnicos (1 Técnico /grupo de 20 crianças);</li> <li>• 3 Técnicos responsáveis pelas atividades dos jovens</li> <li>• 1 ou 2 Trabalhador auxiliar (conforme espaço)</li> <li>• 1 Cozinheira</li> <li>• 1 Ajudante de cozinha</li> </ul> Pessoal para algumas atividades específicas (artesãos, músicos, professor de educação física, entre outros).	Técnico de atividades de tempos livres (ATL) – Orienta e coordena a atividade dos ajudantes de ocupação. Atua junto de crianças em idade escolar, com vista à sua ocupação durante o tempo deixado livre pela escola, proporcionando-lhes ambiente adequado e atividades de carácter educativo; acompanha a evolução da criança e estabelece contactos com os pais e professores no sentido de obter uma ação educativa integrada e de despiste de eventuais casos sociais e de problemas de foro psíquico que careçam de especial atenção e encaminhamento. Em alguns casos conta com o apoio do psicólogo.
Centro de Dia (Quadro tipo de Pessoal para 30 utilizadores)	Quadro de pessoal de acordo com Guião técnico nº 8 da Direção Geral da Ação Social de Dezembro de 1996: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Diretor Técnico (em Centro de Dia com menos de 30 utentes o Diretor Técnico deve acumular as funções de técnico de animação);</li> <li>• 1 Técnico de Animação;</li> <li>• 1 Ajudante de Centro de Dia;</li> <li>• Ajudante Familiar (“Serviços de Apoio Domiciliário”);</li> <li>• 1 Motorista;</li> <li>• 1 Cozinheira;</li> <li>• 1 Empregado Auxiliar.</li> </ul>	Assistente social – Estuda e define normas gerais, esquemas e regras de atuação do serviço social das instituições; procede à análise de problemas de serviço social diretamente relacionados com os serviços das instituições; assegura e promove a colaboração com os serviços sociais de outras instituições ou entidades; estuda com os indivíduos as soluções possíveis dos seus problemas (descoberta do equipamento social de que podem dispor); ajuda os utentes a resolver adequadamente os seus problemas de adaptação e readaptação social, fomentando uma decisão responsável.
Creche (nº máximo crianças grupo: 10 até à marcha; 14 entre a aquisição da marcha e os 24 meses; c) 18 entre os 24 e os 36 meses)	Quadro de pessoal de acordo com a Portaria n.º 262/2011 de 31 de Agosto, art.º 10º, nº 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Diretor Técnico;</li> <li>• 2 Técnicos na área do desenvolvimento infantil ou ajudantes de ação educativa por cada grupo até à aquisição de marcha que garantam o acompanhamento e vigilância das crianças;</li> <li>• 1 Educador de infância e 1 ajudante de ação educativa por cada grupo, a partir da aquisição da marcha;</li> <li>• 1 Ajudante de ação educativa para assegurar o pleno funcionamento do período de abertura e de encerramento da creche.</li> </ul> Se confeção de refeições e a higiene do ambiente não forem objeto de contratualização externa tem de ser previsto pessoal que assegure a prestação dos respetivos serviços.	Motorista de ligeiros – Conduz veículos ligeiros, possuindo para o efeito carta de condução profissional; zela, sem execução, pela boa conservação e limpeza dos veículos; verifica diariamente os níveis de óleo e de água e a pressão dos pneus; zela pela carga que transporta e efetua a carga e descarga.
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	Quadro de pessoal de acordo com o Guião Técnico (nº 7) da Direção Geral da Ação Social de Dezembro de 1996: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Diretor Técnico (pode acumular as funções de Técnico de Serviço Social se tiver formação necessária para categoria Técnico de Serviço Social)</li> <li>• 1 Técnico de Serviço Social para 60 utentes;</li> <li>• 1 Ajudante familiar por cada 6 utentes;</li> <li>• 1 Cozinheiro;</li> <li>• 1 Ajudante de cozinheiro por cada 30 utentes;</li> <li>• 1 Trabalhador Auxiliar (Serviços gerais) por cada 30 utentes;</li> <li>• 1 Motorista;</li> <li>• 1 Administrativo (a ser incluído quando se justifique).</li> </ul>	Trabalhador auxiliar (serviços gerais) – Procede à limpeza e arrumação das instalações; assegura o transporte de alimentos e outros artigos; serve refeições em refeitórios; desempenha funções de estafeta e procede à distribuição de correspondência e valores por protocolo; efetua o transporte de cadáveres; desempenha outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional e não excedam o nível de indiferenciação em que esta se integra.

Fonte: Elaboração própria com base nos CCT das IPSS e Guião Técnico nº 7, 13 e 15 da Direção Geral da Ação Social.

Da análise dos quadros de pessoal definidos pela Segurança Social e das categorias e respetivas funções dos CCT das IPSS verifica-se que não está previsto o exercício de funções de profissionais especializados em gestão de recursos humanos. É apenas feita uma referência na descrição de funções para a categoria de escriturário principal/subchefe de secção onde é mencionado que executa as tarefas mais exigentes que competem ao escriturário, nomeadamente tarefas relativas a determinados assuntos de pessoal, de legislação ou fiscais.

## **2.2. Formação Profissional**

Ao nível da formação exigida aos colaboradores existem indicações por parte da Segurança Social nomeadamente relativamente à direção técnica de acordo com os seguintes exemplos:

- A direção técnica do SAD deve ser assegurada por um elemento com formação técnica e académica correspondente a bacharelato ou licenciatura no âmbito das ciências sociais e humanas ou ciências da saúde, (Despacho Normativo n.º 62/99 de 12 de novembro);
- A direção técnica da creche é assegurada, preferencialmente, por um educador de infância, podendo ser assumida por outros profissionais com licenciatura em ciências sociais e humanas ou em outras áreas das ciências da educação, (Portaria n.º 262/2011 de 31 de agosto);
- O(a) diretor(a) técnico(a) e o pessoal técnico do centro de atividades de tempos livres deverão ser recrutados nomeadamente, de entre animadores com preparação adequada, educadores de infância, professores do Ensino Básico, assistentes sociais e psicólogos, desde que manifestem especial apetência por esta área de trabalho, (Despacho Normativo n.º 96/89 de 21 de outubro).

No CCT é definida a formação mínima exigida para admissão para cada categoria como por exemplo escriturário cujas habilitações mínimas são o 9.º ano de escolaridade ou habilitações equivalentes ou assistente social cuja habilitação mínima é a titularidade de licenciatura oficialmente reconhecida.

## **2.3. Local de Trabalho**

Ao nível do local de trabalho no seguimento da regulamentação da Segurança Social são por inerência definidas as condições do local de trabalho dos trabalhadores.

As áreas funcionais a prever por exemplo na creche, Portaria n.º 262/2011 de 31 de agosto, são as seguintes: receção; direção e serviços técnicos; berçário; atividades, convívio e refeições; serviços; área do pessoal na qual as instalações devem ser compostas pelos seguintes espaços: a) sala do pessoal; b) vestiários com capacidade para colocação de cacifos com fechadura; c) instalações sanitárias equipadas com sanita, lavatório e base de duche.

## 2.4. Voluntariado

Segundo o n.º 1 do art.º 3.º da Lei n.º 71/98 de 3 de novembro o voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.

Os tipos de voluntariado nas IPSS são: voluntariado de direção, que inclui os titulares dos órgãos de gestão; e voluntariado de execução, onde se incluem tanto os que exercem o apoio direto aos clientes, como aqueles que apoiam, ainda que pontualmente, a dinamização das atividades ou o funcionamento das próprias organizações.

Ao nível das responsabilidades Catarino (2007) defende a classificação de acordo com a tabela 2-2

**Tabela 2-2 - Classificação do voluntariado relativamente ao tipo de responsabilidade**

Voluntariado promotor ou empreendedor	Concebe novas iniciativas, congrega esforço, motiva outras entidades, procura meios financeiros, arrisca a decisão “empresarial” e assegura a liderança do empreendimento. Frequentemente o promotor é também dirigente de equipamentos sociais ou de outras organizações.
Voluntariado de direção	
Voluntariado de assessoria	Desenvolve-se devido a exigências decorrentes da legislação a respeitar e de imperativos de natureza ético-social.
Voluntariado de execução	Caracteriza-se por uma diversidade extremamente rica: inclui, praticamente todos os níveis de qualificação; abrange múltiplos domínios de atividade e uma extraordinária capacidade de adaptação a novas solicitações.

Fonte: Adaptado de Catarino (2007).

### **2.4.1. Voluntariado de Direção**

De acordo com o n.º 1, art.º 18.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, o exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.

No n.º 2 do mesmo artigo é definido que quando o volume do movimento financeiro ou complexidade da administração das instituições exija a presença prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos o permitam.

Aos membros dos corpos gerentes das IPSS não é permitido o desempenho simultâneo de mais de um cargo na mesma instituição no cumprimento do art.º 15.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro.

De acordo com o parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria-Geral da República (parecer P000981990) não é permitido aos trabalhadores contratados para o quadro de pessoal de uma instituição particular de solidariedade social o exercício cumulativo de um cargo nos respetivos corpos gerentes.

Relativamente à necessidade de formação dos dirigentes das IPSS Maia (2010) afirma que neste setor se investe nos técnicos e que se esquece dos dirigentes sendo importante investir também na qualificação destes últimos fazendo um esforço coletivo para que não há hiatos.

Uma das recomendações do Estudo "As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica", promovido pela CNIS é precisamente no sentido das IPSS adotarem uma gestão empresarial com sentido social em que os órgãos sociais sejam apoiados por quadros com experiência em gestão recorrendo a ajuda de voluntários especializados.

### **2.4.2. Voluntariado de Execução**

Não existe informação atualizada relativamente ao número de voluntários em Portugal quer a nível oficial quer a nível de entidades ou organizações privadas.

Existem no entanto diferenças importantes, de acordo com literatura disponível, entre os comportamentos dos dois grupos de trabalhadores da instituição, ou seja, os profissionais contratados e os voluntários.

“Uma das principais diferenças está, exactamente, nas motivações”, (Cnaan e Cascio, 1998; Mesch, Tschirhart, Perry e Lee, 1998). Outras diferenças

importantes entre elementos profissionalizados e voluntários, de acordo com Cnaan e Cascio (1998), incluem: as questões monetárias; o tempo disponibilizado – apenas algumas horas por semana pelos voluntários; a afiliação dos voluntários a mais do que uma organização; a fraca dependência dos voluntários, nomeadamente em termos económicos e regalias sociais; o recrutamento dos voluntários que tende a ser informal; as normas e os valores das organizações nem sempre são aceites pelos voluntários e a relutância das organizações em avaliarem o trabalho dos voluntários, já que pode parecer que estão a questionar a dedicação do voluntário.

Em primeiro lugar, as recompensas associadas ao trabalho são completamente diferentes. Para a maior parte das pessoas, as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo, o voluntário pode renunciar a esta forma de recompensa (Brudney e Kellough, 2000), exigindo da gestão das ONG técnicas mais centradas na compreensão da motivação e dos benefícios associados a este trabalho (Wilson e Pimm, 1996), (Ferreira, Proença, & Proença, 2008).

Em janeiro de 2011 foi publicado um estudo realizado em 2010 em parceria com os Bancos Alimentares, a ENTRAJUDA e a Universidade Católica Portuguesa, (Entreajuda, 2011) no qual foi efetuada a caracterização dos voluntários que colaboram em Instituições de Solidariedade Social. Dos resultados desse estudo conseguiu-se apurar que de uma maneira geral:

- “Os voluntários chegam às instituições através de familiares e amigos (39,8%) e das paróquias (29,7%). A Bolsa de Voluntariado já representa 7,7% da angariação dos voluntários.
- Os voluntários são motivados pelo bem-fazer (50%) e pela realização pessoal (33,7%).
- 78,4% são voluntários regulares colaborando com a instituição pelo menos uma vez por semana.
- 56,8% das instituições contam com entre 1 a 10 mulheres voluntárias e 56,6% tem entre 1 a 10 homens voluntários.
- 56,5% dos voluntários têm idade superior a 56 anos (56-65 e mais de 65 anos) e 41,6% já estão reformados.
- 10,9% são estudantes; 28,1% têm actividade profissional e 7,3% estão desempregados.
- 39,6% das instituições têm voluntários que terminaram o liceu, 30,7% referem que os seus voluntários têm curso superior, 29,7% têm voluntários com o ensino básico (até 4ª classe antiga).”

Em 2011 a Comissão Europeia lançou o Ano Europeu do Voluntariado, uma iniciativa de reconhecimento da importância dos voluntários nas sociedades atuais. Na Resolução legislativa do Parlamento Europeu, de 26 de novembro de 2009, sobre uma proposta de decisão do Conselho relativa ao Ano Europeu do Voluntariado (2011) pode ler-se “(14B) As actividades voluntárias constituem uma experiência de aprendizagem não formal particularmente valiosa, que desenvolve as capacidades profissionais e as competências, melhora a empregabilidade, ao facilitar a reintegração no mercado de trabalho, desenvolve as competências sociais e contribui para o desenvolvimento e o bem-estar individuais; (16A) Além do papel social que desempenha, o voluntariado tem um valor económico e contribui de forma significativa para a economia.”.

Considerando que o trabalho voluntário é uma atividade não remunerada, exercida em benefício da sociedade que fortalece o sentido de solidariedade e de responsabilidade social, é um importante contributo para a economia nacional bem como para a atividade das próprias IPSS.

Existem paralelamente, em todo o país, bancos de voluntários e grupos organizados pelas próprias instituições.

Constatamos a existência de vários bancos de voluntários dos quais são exemplo:

- Iniciativa a nível nacional: Bolsa de Voluntariado ([www.bolsadovoluntariado.pt](http://www.bolsadovoluntariado.pt)) - é um site agregador da procura e oferta de trabalho voluntario a nível nacional;
- Iniciativa ao nível local: banco de voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida que promove o encontro entre procura e oferta de voluntariado na região de Évora; bolsa local de voluntariado da Câmara Municipal de Cinfães;
- Iniciativa das universidades: Grupo de Ação Social do Porto (GAS Porto) - é um dos projetos de voluntariado da Universidade do Porto e que conta com voluntários desde jovens universitários a pessoas em atividade profissional. Desenvolvem projetos em parcerias com instituições do Porto como por exemplo a CerPorto, Casa do Vale, Lar Juvenil de Campanhã, APPACDM e Centro Social das Antas.

## **2.5. Sistema de qualificação das Respostas Sociais**

A certificação das IPSS poderá ser efetuada quer ao nível da ISO 9001 (sistemas de gestão da qualidade) quer ao nível dos modelos de avaliação da qualidade do Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS). Foi analisada a certificação das respostas sociais segundo os modelos do ISS que, foram elaborados com base na ISO 9001, e é intenção da Segurança Social fazer depender os acordos com as IPSS da certificação segundo este modelo.

O modelo de avaliação da qualidade das respostas sociais baseia-se em oito critérios, sendo quatro respeitantes aos meios e quatro aos resultados. Os requisitos do critério n.º 2 (Pessoas) e do critério n.º 6 (Resultados Pessoas) são idênticos para as diferentes respostas sociais.

Considerando o tema em estudo foram objeto de uma análise mais detalhada os critérios n.º 2 e n.º 6. O critério n.º 2 (Pessoas) tem por objetivo verificar como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores. No critério 6 (Resultados Pessoas) o objetivo é verificar o que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus colaboradores.

O cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível B e A é voluntário e considerado como um fator de diferenciação positiva das respostas sociais.

Foi considerando o exemplo da creche para verificarmos a que corresponde cada nível e assim analisar o que é considerado mínimo (nível C) e o que é considerado como diferenciador (nível B e A) ao nível do critério n.º 2 e n.º 6.

Pela tabela 2-3 verifica-se que o nível C baseia-se essencialmente no cumprimento dos requisitos legais que regulam as IPSS sendo que as práticas de gestão de recursos humanos referentes ao acolhimento e integração dos trabalhadores, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação são consideradas nos níveis A e B.

**Tabela 2-3 - Critérios 2 e 6 do Modelo de avaliação da qualidade da resposta social Creche**

<b>Critério</b>	<b>Nível</b>
<b>Critério 2 - Pessoas</b>	
j) A metodologia de recrutamento contempla, nomeadamente, a realização de testes psicotécnicos?	A
n) A metodologia referente à avaliação de desempenho prevê um sistema de reconhecimento dos colaboradores?	A
p) Existe evidência de que os colaboradores são incentivados a terem iniciativas e que participam em atividades de melhoria contínua?	A
s) Existe evidência de que as ações foram efetivamente implementadas e contribuíram para a melhoria da satisfação dos colaboradores?	A
x) É promovida a avaliação psicológica de todos os colaboradores e, em caso de necessidade, é promovido o seu acompanhamento?	A
h) Está definida a metodologia para o recrutamento e seleção dos colaboradores?	B
k) Existe um manual de acolhimento e está definida a metodologia de integração de novos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?	B
l) São definidos os objetivos de desempenho, quer individuais quer de equipa, através de negociação interna com todas as partes interessadas?	B
m) Está definida a metodologia de desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho dos colaboradores e esta é conhecida e aceite pelos colaboradores?	B
o) Está definida uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, elaboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação?	B
q) Está definida uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores? A metodologia estabelece: Periodicidade (mínima anual); Indicadores relacionados com a satisfação dos colaboradores; Sistemas de recolha de informação (p. e. questionários e entrevistas, reuniões ou sistema de sugestões); Análise e tratamento dos dados recolhidos.	B
r) Na sequência da avaliação da satisfação dos colaboradores, são elaborados relatórios das conclusões, recomendações e ações a serem tomadas?	B
v) São promovidas periodicamente ações de gestão emocional dos colaboradores?	B
w) São desenvolvidas ações de promoção da saúde mental dos colaboradores (p. e. sessões “outdoor”, atividades de desenvolvimento pessoal, etc.)?	B
a) A Creche cumpre os requisitos legais aplicáveis à gestão e contratação de recursos humanos nos termos do Código de Trabalho?	C
b) Está definido o perfil de cada grupo profissional?	C
c) Está definido o perfil de cada grupo de voluntários?	C
d) Estão definidas as funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários)?	C
e) Está definida a forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?	C
f) Os colaboradores envolvidos na prestação dos diversos serviços estão qualificados para o desempenho das suas funções (incluindo voluntários e estagiários)?	C
g) O Diretor técnico da Creche possui formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade?	C
i) O recrutamento é efetuado de acordo com os objetivos estratégicos da Creche?	C
t) São estabelecidos seguros de acidentes no trabalho, para os colaboradores (incluindo estagiários e voluntários)?	C
u) É promovida, de acordo com a legislação em vigor, a observação médica dos colaboradores? São mantidos registos médicos?	C
<b>Critério 6 - Resultados Pessoas</b>	
b) Existem indicadores de resultados relativos à avaliação de outros aspetos relacionados indiretamente com a satisfação dos colaboradores, tais como: Níveis de absentismo ou doença; Rotatividade do pessoal; Número de horas de formação; Número de promoções internas.	A
c) Os resultados da avaliação da satisfação dos colaboradores são comparados com os resultados obtidos em períodos anteriores?	A
d) Os resultados da avaliação da satisfação dos colaboradores são comparados com resultados obtidos dentro e fora da organização (benchmarking)?	A
e) Os resultados da avaliação da satisfação dos colaboradores estão disponíveis e são do conhecimento de todos os colaboradores?	A
a) Existem resultados que evidenciem o grau de satisfação e motivação dos colaboradores, relativamente a aspetos da gestão da Creche, tais como: Ambiente de trabalho; Condições de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho; Informação/Comunicação; Perspectivas de carreira; Sistemas de avaliação; Sistemas de reconhecimento; Formação; Satisfação geral; Motivação.	B

Fonte: adaptado do Manual de avaliação da qualidade Creche – Segurança Social.

Pelo exposto foi verificado o número de IPSS certificadas e os níveis de certificação. Apenas foi possível recolher informação de duas das entidades certificadoras.

**Tabela 2-4 - Número de respostas sociais/IPSS certificadas**

Entidade	N.º de IPSS/respostas sociais certificadas – setembro 2012			
	Nível A	Nível B	Nível C	Nº IPSS
SGS ICS	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados
EIC	-	-	Creche: 4; Centro de dia: 3; S.A.D.: 2; Centro de acolhimento temporário: 2; Estruturas residenciais para idosos: 2. Total: 13 respostas sociais.	5
APCER	Centro de Atividades Ocupacionais: 1; Creche: 1; Estruturas Residenciais para Idosos: 1; Lar Residencial: 1; S.A.D: 2.  Total: 6 respostas sociais	-	Centro de Dia: 4; Creche: 6; Estruturas Residenciais para Idosos: 1; Lar de Infância e Juventude: 1; S.A.D.: 2.  Total: 14 respostas sociais	9

Fonte: Dados recebidos por email pela APCER, EIC e newsletter EIC.

Pelo quadro verifica-se que o número de respostas sociais certificadas é ainda reduzido e que existe apenas seis respostas sociais de nível A.

## 2.6. A importância dos colaboradores nas IPSS

Os resultados económicos de uma organização dependem dos seus ativos quer sejam físicos, financeiros ou intangíveis.

O capital humano é o elemento central no que concerne aos ativos intangíveis e é formado pelas pessoas que integram a instituição, ou seja, pelos fatores que cada pessoa coloca à disposição da instituição sendo estes a educação e formação, as competências, experiência e habilidades, atitude e grau de compromisso com as tarefas.

Encontramo-nos na era do conhecimento na qual a principal fonte de riqueza é a informação, o conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor.

Segundo Newstrom (2008, p. 75) ao entrar numa organização o colaborador estabelece com ela um contrato psicológico não escrito que é uma adenda ao contrato económico no qual tempo, talento e energia são trocados por salários e condições de trabalho. O contrato psicológico define as condições do envolvimento psicológico de cada colaborador, fundamenta-se na teoria das trocas que sugere que sempre que houver um relacionamento entre duas partes cada

individuo examina regularmente os custos e recompensas dessa relação. Os colaboradores oferecem lealdade, criatividade e esforço adicional mas em troca esperam mais que recompensas económicas, procuram segurança no trabalho, tratamento justo, relacionamento recompensador com os colegas de trabalho e suporte organizacional para atingir as suas expectativas de desenvolvimento pessoal.

Segundo o autor se a organização honrar somente o contrato económico e não o psicológico, os funcionários tenderão a ter um nível mais baixo de satisfação pois nem todas as suas expectativas terão sido alcançadas. Caso sejam alcançadas as expectativas económicas e psicológicas os colaboradores sentem satisfação pessoal, permanecem na organização e desempenham bem as suas atividades.

Para Leiria, Palma, & Cunha (2006) revela-se determinante que as organizações empreendedoras apresentem um equilíbrio interno entre as variáveis macro-organizacionais (e.g. visão, estratégia de negócio, práticas de gestão dos recursos humanos), por forma a facilitar o desenvolvimento de contratos psicológicos relativamente homogéneos.

Relativamente à natureza dos serviços prestados pelas IPSS “Trata-se de oferecer serviços vários, onde as competências relacionais dos trabalhadores, são tão relevantes como as competências técnicas e estratégicas, superando, muitas vezes, a importância da disponibilidade dos outros materiais e tecnológicos. É quase exclusivamente no factor humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos.”, (Azevedo, Franco & Meneses, 2010, p. 307).

Segundo Cristina Parente (Azevedo et al., 2010, p. 310) globalmente, as OSFL operacionalizam melhor os seus princípios face aos utilizadores/clientes externos, não os cumprindo tão assertivamente na sua relação com os trabalhadores/clientes internos.

Para Drucker (2006, p.82) “Como há muito mais, a instituição sem fins lucrativos tem o dever – perante seus doadores, seus clientes e perante o seu próprio pessoal – de alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser integra. Essas instituições são agentes de mudanças humanas. Portanto, seus resultados sempre são mudanças em pessoas - de comportamento, condições, visão, saúde, esperanças e acima de tudo, de sua competência e sua capacidade.”.

Sublinha Chatzel (2004, citado em Baron & Armstrong, 2007) que a verdade é que as organizações não são mais do que uma extensão do pensamento e da ação humanos. O autor considera que é no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva.

Drucker (2006) considera que a instituição sem fins lucrativos precisa de fixar metas específicas em termos dos seus serviços às pessoas e precisa de elevar constantemente essas metas ou o desempenho cairá.

Deverá a instituição responder às necessidades quer dos seus clientes externos (utilizadores dos serviços) quer dos clientes internos (colaboradores).

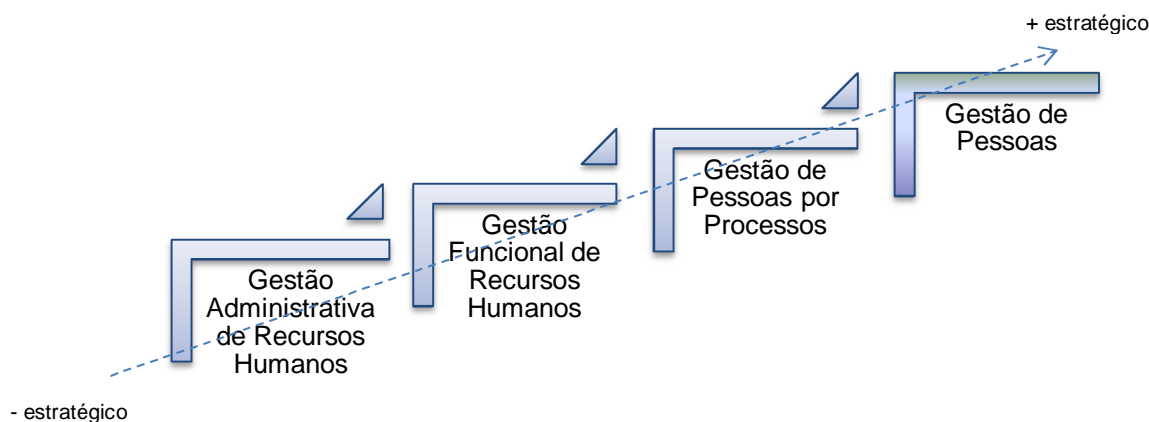
## 2.7. Verificação e análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS

Será realizada uma análise às práticas de gestão de recursos humanos considerando o enquadramento específico das IPSS.

### 2.7.1. Tipologia de gestão de recursos humanos

A diferenciação das várias tipologias de gestão de recursos humanos pode-se verificar pelos seguintes fatores: a posição hierárquica – existe ou não participação nas decisões estratégicas da entidade; participação na implementação da estratégia global da entidade; maior ou menor formalização dos processos e práticas de gestão de recursos humanos. A função que ao longo do tempo se tem ocupado da gestão de pessoas tem assim uma evolução tendo em conta os novos contextos económicos, tecnológicos e organizacionais.

**Figura 2-1- Proposta de uma tipologia de Gestão de Recursos Humanos**



Fonte: Sousa, Gomes, Sanches & Duarte (2006, p. 19)

No Decreto-Lei n.º 119/83, n.º 1, art.º 12.º, relativa aos estatutos das IPSS, “Em cada instituição haverá, pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização,

ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um será o presidente”. O n.º 2 do mesmo artigo estipula que “Nas instituições de forma associativa haverá sempre uma assembleia geral de associados”.

Nas competências do órgão de administração a alínea d) do art.º 13.º define que compete ao órgão de administração “Organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição”. No n.º 3 do mesmo artigo é definido que “Se os estatutos o permitirem, o órgão de administração poderá delegar em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários, alguns dos seus poderes, nos termos previstos nos estatutos ou aprovados pela assembleia geral, bem como revogar os respectivos mandatos”.

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

De acordo com as orientações da segurança social cada resposta social terá um diretor técnico responsável. No exemplo da direção técnica do S.A.D. compete ao diretor técnico (Despacho normativo 62/99, norma X) assegurar o recrutamento de profissionais com formação/qualificação adequada à prestação dos serviços propostos, assegurar a coordenação das equipas, garantir a supervisão do pessoal.

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

### **2.7.2. Análise e descrição de funções**

A função “Pode ser descrita como uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objectivos da organização”, (Chruden & Sherman, 1963, citado em Chiavento,2009, p.231).

A descrição de funções preocupa-se com o conteúdo do cargo (o que faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de funções estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho.

Identificado o conteúdo da função o passo seguinte é analisar a função, ou seja, concluída a descrição de funções segue-se a análise de funções.

Para Chiavenato (2009) a análise de funções concentra-se essencialmente em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. A análise de funções

transmitirá não só o conjunto de atividades e tarefas que a integram como permite identificar os fatores críticos de sucesso do seu titular.

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

Considerando o exemplo dos assistentes sociais verificamos que nos CCT existe informação relevante para a análise e descrição de funções:

- assistente social – “Estuda e define normas gerais, esquemas e regras de actuação do serviço social das instituições; procede à análise de problemas de serviço social directamente relacionados com os serviços das instituições; assegura e promove a colaboração com os serviços sociais de outras instituições ou entidades; estuda com os indivíduos as soluções possíveis dos seus problemas (descoberta do equipamento social de que podem dispor); ajuda os utentes a resolver adequadamente os seus problemas de adaptação e readaptação social, fomentando uma decisão responsável.”;
- “Constitui condição de admissão para o exercício de funções inerentes a assistente social, técnico superior de animação sociocultural e técnico superior de educação social a titularidade de licenciatura oficialmente reconhecida”;
- “A carreira do trabalhador com a profissão de assistente social, técnico superior de animação sociocultural, técnico superior de animação de educação social e técnico superior de mediação social desenvolve-se pelas categorias 3ª, 2ª e 1ª”;
- “Constitui requisito de promoção a assistente social, técnico superior de animação sociocultural, técnico superior de educação social, técnico superior de mediação social de 3ª a 2ª e de 2ª a 1ª a prestação de 3 anos de bom e efectivo serviço na categoria na categoria imediatamente inferior”;
- Enquadramento das profissões em níveis de qualificação: Assistente Social – Quadro Superior;
- Enquadramento das profissões e categorias profissionais em níveis de remuneração: Assistente Social de 1ª – nível III; Assistente Social de 2ª – nível IV; Assistente Social de 3ª – nível V;

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

Os manuais de qualidade da resposta social em causa constituirão uma ajuda dado que ao definirem os processos chave estipulam também o fluxograma das atividades/modo operativo bem como as instruções de trabalho que descrevem as atividades associadas a cada processo baseadas num conjunto de boas práticas que se pretendem facilitadoras da implementação dos respetivos processos.

Como exemplo foram retiradas as regras relativas aos cuidados de higiene e imagem dos colaboradores que prestam serviço de apoio domiciliário (auxiliares de ação direta) e que constam do manual de processos chave (Segurança Social):

Por razões de higiene e segurança, os colaboradores na prestação de cuidados de higiene e imagem ao cliente devem: Lavar as mãos como rotina; Usar vestuário e calçado adequados e confortáveis à realização das actividades com o cliente; Ter uma apresentação sóbria, ou seja, não pode estar excessivamente maquilhado; Ter o cabelo apanhado, caso o tenha comprido; Estar sem acessórios pessoais, tais como colares, anéis ou pulseiras; Usar sempre luvas descartáveis, tal como recomenda a OMS – Organização Mundial de Saúde, sempre que se entre em contacto com sangue, urina, fezes, suor ou outro fluído corporal. As luvas não devem ser reutilizáveis; Explicar ao cliente e/ou pessoa significativa a razão de determinados procedimentos de higiene, como, por exemplo, o uso de luvas, máscara, entre outros.

Também relativamente às funções a desenvolver retiramos o exemplo do processo de acolhimento de um utente do S.A.D. que consta dos processo chave (Segurança Social):

Pelo menos no primeiro dia, deve estar presente o(a) Director(a) Técnico(a) do SAD que, com o colaborador responsável pelo cliente, deverá desenvolver as seguintes funções: Gerir, adequar e monitorizar os primeiros serviços prestados; Avaliar as reacções do cliente; Prestar esclarecimentos em caso de necessidade; Realizar o levantamento do material fornecido pelo cliente (p.e. objectos de higiene pessoal, entre outros), que o cliente fornece para a prestação dos serviços e acordados na contratualização; Evidenciar a importância da participação dos significativos do cliente; Recordar, sempre que necessário, as regras de funcionamento do SAD, assim como os direitos e deveres de ambas as partes e as responsabilidades de todos os elementos interventores na prestação do serviço; Registrar a informação recolhida nos impressos do sistema de gestão.

É assim da responsabilidade de cada instituição a implementação da análise e descrição de funções como um instrumento operacional estruturante que permite verificar a função de cada colaborador bem como as funções a montante e a jusante.

### **2.7.3. Recrutamento e seleção de colaboradores**

O recrutamento é um conjunto de técnicas e de procedimentos que visam atrair potenciais candidatos qualificados e com as competências esperadas para o exercício de uma determinada função. Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um número suficiente de candidatos para fornecer adequadamente o processo de seleção com pessoas com potencial para a função.

Na fase de seleção pretende-se avaliar os candidatos ao nível da personalidade, capacidade, aptidões, competências, experiência e motivação de forma a decidir qual deles reúne as melhores condições para ingressar na instituição e desempenhar melhor a função. É assim um processo de comparação entre os critérios da organização e o perfil dos candidatos.

O recrutamento e seleção são duas práticas interligadas com o objetivo de escolher o melhor profissional para o lugar.

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

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

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

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

Na tabela 2-5 discriminam-se as fontes de recrutamento mais frequentemente utilizadas.

**Tabela 2-5 - Fontes de recrutamento**

<b>Recrutamento interno</b>	<b>Recrutamento externo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transferência: oportunidade dentro da instituição, privilegia mobilidade horizontal;</li><li>• Reconversão: promover a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores permitindo a ocupação de novos lugares;</li><li>• Promoção: ocupação de lugar de responsabilidade por parte do colaborador da instituição premiando o desempenho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutamento académico (escolas, universidades, institutos);</li><li>• Centro de emprego;</li><li>• Empresas especializadas;</li><li>• Head hunting: identificação do melhor candidato potencial para lugar;</li><li>• Anuncio;</li><li>• Candidaturas espontâneas;</li><li>• Anteriores processos de recrutamento e seleção;</li><li>• Recrutamento on line;</li><li>• Informal (recurso a redes sociais de conhecimentos de colaboradores da instituição)</li></ul>

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006)

Segundo Sousa et al. (2006) os principais métodos de seleção são: entrevista, análise curricular, testes de personalidade (traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos)); testes de competências específicas (estruturados em torno de competências exigidas para desempenho função); testes psicotécnicos (análise do desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos); testes de simulação (simulação de acontecimento com intuito de verificar os comportamentos); testes de aptidão física.

#### **2.7.4. Acolhimento e integração**

O acolhimento tem essencialmente dois grandes objetivos: dar a conhecer a organização e integrar o recém-contratado na equipa de trabalho.

Os objetivos subdividem-se em dois tipos de práticas complementares que são o acolhimento na organização e o acolhimento na equipa, na função e no local de trabalho.

Os processos de integração podem assumir diversas formas independentes ou complementares: distribuição de manual de acolhimento ou outros documentos formais da instituição; *turn around* pela empresa, que permite ao novo colaborador conhecer diferentes áreas da organização; formação de acolhimento e integração do colaborador.

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

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

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

O acolhimento e integração têm ligação a outras práticas de gestão de recursos humanos nomeadamente:

- O recrutamento e seleção, uma vez que começa nessa fase a partilha de informações entre o candidato e o representante da empresa;
- A gestão de competências: fornece informação sobre o perfil de competências adequado à função, com o intuito de eliminar lacunas ou reforçar as competências do novo colaborador;
- O sistema de recompensas: é no acolhimento que o novo colaborador desenvolve uma aproximação às características do sistema de recompensas, podendo conduzir a reajustamentos em relação ao perfil e experiência apresentados;
- O desenvolvimento de carreiras: é na integração que o novo colaborador inicia o fornecimento tácito, sobre si, por forma a determinar o seu posicionamento na empresa e a contribuir com inputs na perspetiva da sua posição futura na organização.

### **2.7.5. Sistemas de recompensas**

De acordo com Camara, Guerra & Rodrigues (2007, p.485) “os sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa”.

Segundo os autores “chamam-se sistemas, porque eles devem encadear-se uns nos outros de forma coerente, reforçando-se mutuamente, e devem obviamente estar alinhados com os objectivos de negócio da empresa”, (Camara et al, 2007, p.487).

O sistema de recompensas face à gestão de recursos humanos recebe inputs da análise de funções, do recrutamento e seleção, do acolhimento e integração, da avaliação de desempenho, das qualificações de funções.

Esta prática (sistema de recompensas) recebe inputs do recrutamento e seleção dado que este condiciona, por via da aferição de competências e

validação de aspectos-chave para a contratação, o tipo de recompensa a atribuir ao candidato. Recebe ainda inputs do acolhimento e integração, já que, por via do ajustamento de expectativas das partes, podem proceder-se a correcções no sistema de recompensas, sobretudo ao nível das recompensas intrínsecas. Outro dos principais inputs é o da qualificação de funções, que ajuda a definir os níveis salariais do sistema de recompensas.”, (Sousa et al., 2006, p.113).

A avaliação de desempenho proporciona inputs na medida em que é uma prática com o objetivo de ajustar desempenhos profissionais e comportamentais através das recompensas a atribuir.

De acordo o n.º 1 do art.º 249º do código do trabalho “Só se considera retribuição aquilo que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho”. No n.º 2 do mesmo artigo “Na contrapartida do trabalho inclui-se a retribuição base e todas as prestações regulares e periódicas feitas, directa ou indirectamente, em dinheiro ou em espécie”.

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

Sendo o sistema de recompensas uma prática que visa ajustar desempenhos profissionais e comportamentais, o mais evidente e direto input é precisamente a avaliação de desempenho.

Os objetivos de um sistema de recompensas são: atrair, reter e motivar os melhores profissionais; ser financeiramente sustentável, no médio prazo; ser percecionado como justo pelos colaboradores.

Na opinião de Robert D. Herman & Associates (2005) o empregado é responsável pela realização da missão organização e é imperativo que o sistema de recompensas faça parte da missão estratégica da organização sem fins lucrativos ou plano de longo alcance e seja consistente com os objetivos da organização, a cultura, e as pressões ambientais. As organizações precisam de decidir onde querem ir e como vão chegar lá e a compensação é uma das muitas e importantes engrenagens na máquina de desempenho organizacional total que deve ser cuidada, frequentemente lubrificada e reparada, e atualizada ou substituída se esta não funcionar adequadamente para contribuir para a realização de uma performance de topo.

Segundo Camara et al. (2007, p.485) “o grande teste da eficácia do sistema está no grau de satisfação no trabalho e na redução dos índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal”. Para os autores “não existem produtividades elevadas sem pessoas que estejam motivadas para o projecto da empresa e para o seu trabalho, e não é

possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a empresa faça uma correcta gestão dos factores de satisfação”, (Camara et al., p.489).

O sistema de recompensas deve ser concebido de forma a apoiar a estratégia da organização. Deve basear-se numa filosofia de recompensa adaptada à cultura da organização.

Nas IPSS o CCT define as profissões e categorias profissionais bem como os níveis retributivos de base. O CCT faz uma diferenciação ao nível das categorias dado que existe a tabela A (geral) e tabelas B (professores e educadores de infância).

A tabela A (geral) é baseada em funções que são segmentadas por grupos (exemplo: trabalhadores administrativos (contabilista, escriturário, rececionista, tesoureiro, etc.), trabalhadores de apoio (ajudante de ação educativa, ajudante de ação direta, etc.)) e é constituída por 18 níveis internos que hierarquizam as funções.

São definidas no CCT as condições de admissão ao nível do estágio definindo que por exemplo o ingresso nas profissões de escriturário, operador de máquinas auxiliares e rececionista poderá ser precedido de estágio. O estágio para escriturário terá a duração de dois anos para os trabalhadores admitidos com idade igual ou superior a 21 anos ou que completem 21 anos durante o estágio, este não poderá exceder um ano. No que refere ao acesso a carreiras ainda logo que completem o estágio, os estagiários ingressam na categoria mais baixa prevista na carreira para que estagiaram. Neste caso os estagiários ingressariam na carreira de terceiro escriturário considerando que a carreira do trabalhador com a profissão de escriturário desenvolve-se pelas categorias de terceiro-escriturário, segundo-escriturário e primeiro-escriturário.

Verifica-se a existência de categorias que não apresentam progressão ao nível do enquadramento no CCT como por exemplo contabilista/técnico oficial de contas.

**Tabela 2-6 Tabela Salarial CCT-Tabela A**

<b>Nível Retributivo</b>	<b>Enquadramento das profissões e categorias profissionais em níveis de remuneração</b>	<b>Tabela de retribuição mínima 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2010</b>
Nível I	Diretor de serviços; Diretor de serviços clínicos; Enfermeiro-supervisor; Secretário-geral	1.157€
Nível II	Chefe de Divisão; Enfermeiro Chefe	1.078€
Nível III	Assistente Social de 1ª, Psicólogo de 1ª, Sociólogo de 1ª, etc	1.015€
Nível IV	Assistente Social de 2ª, Psicólogo de 2ª, Sociólogo de 2ª, etc	967€
Nível V	Assistente Social de 3ª, Psicólogo de 3ª, Sociólogo de 3ª, etc	917€
....	...	...
Nível XII	Escriturário de 1ª, etc	587€
...	...	...
Nível XVI	Estagiário do 1 ano (Administrativo)	483€

Fonte: CCT celebrado pela CNIS e a FNSFP, pela CNIS e a FEPCES.

A tabela B é exclusiva às retribuições para colaboradores com funções pedagógicas ou seja professores do 2º e 3º ciclo do ensino básico e secundário, educadores de infância e professores do ensino básico. São estipulados nove níveis de progressão em cada carreira de acordo com o número de anos de serviço.

**Tabela 2-7 - Tabela Salarial CCT - Tabela B**

Níveis	Anos de Serviço	4-Educadores de infância e professores do ensino básico com licenciatura profissionalizada
I	26 ou mais	2.546€
II	De 23 a 25	1.927€
III	De 20 a 22	1.810€
IV	De 16 a 19	1.649€
V	De 13 a 15	1.480€
VI	De 9 a 12	1.400€
VII	De 4 a 8	1.146€
VIII	De 1 a 3	993€
IX	0	840€

Fonte: CCT celebrado entre a CNIS e FNE, FEPCES, FNSFP.

Aos profissionais da tabela B para efeitos de ingresso ou progressão na categoria é considerado o tempo de ensino prestado na entidade e em qualquer outro estabelecimento de ensino público ou privado desde que devidamente comprovado.

Existem significativas diferenças ao nível das tabelas que constam do próprio CCT:

- na tabela A as categorias apresentam três níveis de progressão (1ª, 2ª e 3ª) e são realizados mediante a prestação de três ou cinco anos, conforme a categoria, de bom e efetivo serviço enquanto que na tabela B existem nove níveis de promoção;
- na tabela A a antiguidade do trabalhador conta-se desde o início do período experimental e na tabela B para ingresso ou progressão é considerado o tempo de ensino prestado em qualquer estabelecimento de ensino;
- relativamente aos valores verifica-se que o nível I da tabela A é de 1.157€ enquanto que o nível I da tabela B é de 2.546€.

A política salarial, ou seja, o conjunto de diretrizes que refletem a orientação das IPSS no que se refere à remuneração dos colaboradores é definida pelo CCT.

Do CCT retirou-se o conteúdo da política salarial, considerando Chiavenato (2009) que uma política salarial deve ter como conteúdo:

1. A estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;
2. Salários de admissão para as diversas classes salariais;
3. Previsão de reajustes salariais: reajustes coletivos, reajustes individuais (reajustes por promoção: entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo, de

cargo diverso do atual, em nível funcional superior; reajustes por enquadramento (salário compatível com o mercado); reajustes por mérito (desempenho acima do normal)).

Amstrong citado em Tavares (2010, p.206) define que a estrutura salarial “consiste no conjunto de valores remuneratórios para grupos de funções ou funções, praticados pela organização para remunerar os seus trabalhadores”. Da análise das tabelas A e B dos CCT podemos classificar a estrutura salarial como linear dado que existe um único valor remuneratório para cada nível.

A alteração salarial é efetuada ao nível da progressão vertical considerando que a mesma é obrigatoriamente efetuada para o nível remuneratório seguinte.

O desempenho na função e a antiguidade para as categorias tabela geral e a antiguidade para categorias de funções pedagógicas são considerados para alteração do nível remuneratório no entanto é salvaguardado no CCT que a fixação dos períodos de exercício profissional não impede que as IPSS promovam os colaboradores antes do decurso dos prazos.

Nos CCT é definido o valor do abono para falhas e das diuturnidades sendo o primeiro atribuído a trabalhadores com responsabilidades de caixa, e o segundo é atribuído (21€ em 2010) aos colaboradores por cada cinco anos de serviço até ao limite de cinco diuturnidades.

Por comparação dos dois setores verificou-se que as remunerações definidas pelos CCT e aplicadas nas IPSS são inferiores às praticadas nos serviços da administração pública. A título de exemplo verifica-se que a carreira de psicólogo que, no regime geral da função pública (Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 31 de julho), enquadra-se na carreira profissional de Técnico superior, e apresenta 14 posições remuneratórias, tem o primeiro nível remuneratório o 11º com vencimento base de 995,51€ e o último nível remuneratório o 57º com vencimento base de 3.364,14€ (Portaria n.º 1553-C/2008 de 31 de dezembro). Nas IPSS, conforme tabela 2-6, podemos verificar que a carreira de psicólogo enquadra-se entre o nível 5 e o nível 3 da tabela salarial correspondendo os valores da remuneração a 917€ e 1.015€ respetivamente.

Da análise dos CCT verifica-se a diferenciação dos colaboradores, de acordo com a categoria, ao nível do período normal de trabalho que, de acordo com o art.º 198º do código de trabalho, é o tempo de trabalho que o trabalhador se obriga a prestar, medido em número de horas por dia e por semana. Na tabela seguinte é efetuado um resumo do período normal de trabalho das diferentes categorias.

**Tabela 2-8 - Carga horária por categoria – tabela A e tabela B**

Período normal de trabalho	Categorias
35h	Médicos, psicólogos e sociólogos, trabalhadores com funções técnicas, enfermeiros, técnicos superiores de habilitação, reabilitação e emprego protegido e técnicos de diagnóstico e terapêutica, técnicos superiores de animação socio-cultural, educação social e mediação social, bem como para assistentes sociais.
36h	restantes trabalhadores sociais
37h	ajudantes de ação direta
38h	trabalhadores administrativos, trabalhadores de apoio, restantes trabalhadores de habilitação, reabilitação e emprego protegido e de diagnóstico e terapêutica, auxiliares de educação e professores
40h	restantes trabalhadores
35 h	Educador de infância – 30 h de trabalho direto com crianças e restantes a outras atividades – período normal de trabalho do profissional com funções pedagógicas inclui, ainda, reuniões de avaliação uma reunião trimestral com encarregados educação
25h + 3h coordenação	Professor do 1º ciclo do ensino básico – período normal de trabalho do profissional com funções pedagógicas inclui, ainda, reuniões de avaliação uma reunião trimestral com encarregados educação, exames.
22h + 4h para reuniões	Professor dos 2º e 3º ciclo ensino básico – período normal de trabalho de profissional com funções pedagógicas inclui, ainda, reuniões de avaliação uma reunião trimestral com encarregados educação, exames.
20h + 4h para reuniões	Professor ensino secundário – período normal de trabalho de profissional com funções pedagógicas inclui, ainda, reuniões de avaliação uma reunião trimestral com encarregados educação, exames.
22h + 3h preparação aulas	Professor ensino especial – período normal de trabalho de profissional com funções pedagógicas inclui, ainda, reuniões de avaliação uma reunião trimestral com encarregados educação, exames.

Fonte: CCT celebrado entre a CNIS e FNE, FEPCES, FNSFP.

As IPSS têm direito à redução da taxa contributiva global estipulada pelo Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social. A redução é ao nível do encargo da instituição uma vez que é inferior à taxa aplicada a generalidade das entidades no entanto a taxa a cargo do colaborador é igual ao regime geral.

**Tabela 2-9 - Taxa reduzida de Segurança Social IPSS**

Trabalhadores por conta de outrem	Entidade Empregadora	Trabalhador	Global
Trabalhadores em geral	23,75%	11%	34,75%
Trabalhadores das IPSS	2012-20,4%	11%	31,4%
	2013-20,8%		31,8%
	2014-21,2%		32,2%
	2015-21,6%		32,6%
	2016-22,00%		33%
	2017-22,30%		33,3%

Fonte: Alinea b, n.º 1 do art.º 281 da Lei n.º 110/2009 de 16 de Setembro, Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social; Lei n.º 119/2009 de 30 de Dezembro, Primeira alteração à Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro, que estabelece uma nova data para a entrada em vigor do Código dos Regimes

## 2.7.6. Avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2009, p.247) “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

O autor considera que “a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.”, Chiavenato (2009, p.251).

Os objectivos principais da avaliação de desempenho para Chiavenato (2009, p.252) são:

permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; fornecer oportunidades de crescimento e condição de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho é um instrumento que inclui a recolha de informação que permite compreender como é que o desempenho de cada colaborador está a contribuir para o sucesso da instituição e encontrar os mecanismos para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de aprendizagem individual ou eventualmente coletivo.

A avaliação de desempenho contribui para outras práticas tais como gestão de carreiras, remunerações e formação. O contributo traduz-se na possibilidade de avaliar o capital humano no curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada colaborador, em identificar os colaboradores que necessitam de formação e em que áreas, seleccionar os colaboradores com condições de promoção ou transferência, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento humano no trabalho ao oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, promoções.

No CCT está definido que as instituições podem construir um sistema de avaliação de desempenho e que a avaliação de desempenho tem por objetivo a melhoria da qualidade de serviços e da produtividade do trabalho, devendo ser tomado em linha de conta para efeitos de desenvolvimento pessoal e de progressão na carreira.

As instituições ficam obrigadas pelo CCT a dar adequada publicidade aos parâmetros a utilizar na avaliação do desempenho e à respetiva valorização, devendo elaborar um plano que tenha em conta expectativas das instituições e colaboradores. O plano de objetivos será submetido ao parecer prévio de uma comissão paritária, constituída por quatro elementos designados pelas instituições e eleitos pelos seus trabalhadores. A comissão reúne anualmente até ao dia 31 de março.

De acordo com o CCT a promoção depende do resultado da avaliação de desempenho que, relativamente às carreiras, tem como referências os últimos três ou cinco anos. A título de exemplo constitui requisito da promoção a prestação de cinco anos de bom e efetivo serviço na categoria de contínuo, guarda ou guarda rondista e porteiro de 2ª.

### **2.7.7. Desenvolvimento e gestão de competências**

A competência, entendida como a capacidade de mobilização de saberes, decorrente de actividades de selecção, integração, combinação e mobilização dos mesmos (Le Boterf, 1994:73), constitui assim a base em que assentam a organização qualificante e a organização aprendente, independentemente de estas se encontrarem ou não associadas. E a combinação dos diferentes saberes nas actividades de trabalho concretiza-se nos saberes em uso, isto é, na concretização activa dos mesmos (Malglaive, 1990), (Parente, C., & Veloso, L. (2001).

Para Camara et al. (2007, p.343) a “competência define-se, assim, como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa”.

As competências podem ser identificadas em grupos quer na área de liderança e gestão, quer no domínio técnico-profissional, quer no campo comportamental.

As competências de liderança e gestão têm como principais fatores a capacidade de criar a visão do negócio que seja aceite, partilhada pelos colaboradores e com a qual eles se identificam; partilhar a visão de forma a fazer com que os colaboradores procurem implementá-la; ser agente de mudança fazendo com que as coisas aconteçam. Quanto maior for a função de direcção e a sua complexidade, maior é a exigência que o seu titular tenha este tipo de competência.

As competências comportamentais referem-se as atitudes e comportamentos que o colaborador deve demonstrar para ter um desempenho compatível com os valores e cultura da empresa e com o seu estilo de gestão. Estas competências reportam-se tanto às qualidades pessoais como as atitudes e comportamentos.

As competências técnico-profissionais são essencialmente constituídas pelos conhecimentos técnicos e experiência profissional exigíveis para ter um bom desempenho.

As práticas de gestão tem vindo a focar-se nas competências uma vez que, de acordo com Camara et al. (2007, p.341), “o recrutamento é feito de harmonia com o perfil de competências

dos cargos a preencher; o desempenho individual também é avaliado de acordo com o grau de atingimento, pelo colaborador, do perfil ideal de competências da função; a formação enfoca-se na correcção de possíveis gaps de competências; as recompensas premeiam as competências, de acordo com os valores de mercado; as carreiras constroem-se em volta das competências existentes e a desenvolver”.

A definição adequada do perfil de competências como o conjunto de competências consideradas essenciais para o desempenho excelente de um determinado cargo é considerada um fator indispensável.

A formação surge como uma ferramenta que as organizações utilizam para adquirir competências necessárias ao seu progresso e desenvolvimento. Segundo a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) a formação é um “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica”.

Na Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, que aprova a revisão do código do trabalho, no seu art.º 131º podemos verificar o que é entendido como formação contínua, quais os direitos dos trabalhadores e os deveres das entidades relativamente a formação.

No que concerne ao conteúdo da formação contínua o art.º 133.º da Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, no n.º 1 estipula que “A área da formação contínua é determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou ser afim com a actividade prestada pelo trabalhador.” O mesmo artigo no n.º 2 define que “A área da formação a que se refere o artigo anterior é escolhida pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a actividade prestada ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira”.

Os CCT das IPSS definem os objetivos da formação profissional: promover a formação contínua dos trabalhadores, enquanto instrumento para a valorização e atualização profissional e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições; promover a reabilitação profissional de pessoas com deficiência, em particular daqueles cuja incapacidade foi adquirida em consequência de acidente de trabalho; promover a integração socio profissional de grupos de indivíduos com particulares dificuldades de inserção, através do desenvolvimento de ações de formação profissional especial; garantir o direito individual a formação, criando condições para que o mesmo possa ser exercido independentemente da condição laboral do trabalhador.

As instituições devem elaborar planos anuais ou plurianuais de formação, reconhecer e valorizar as qualificações obtidas, a formação contínua deve abranger anualmente 10% dos trabalhadores com contrato sem termo, o número mínimo de horas anuais de formação certificada garantida ao trabalhador é de trinta e cinco horas, sempre que um trabalhador adquira nova qualificação profissional de interesse para a instituição tem preferência no preenchimento de vagas que correspondam a formação adquirida.

Existem estudos que indicam a existência de baixas qualificações dos colaboradores das IPSS. A título de exemplo à data do estudo da Fundação Eugénio de Almeida (Observatório Social Do Alentejo – Fundação Eugénio de Almeida) os recursos humanos não qualificados predominavam nas instituições do distrito de Évora.

Não existido informação detalhada da formação dos colaboradores das IPSS, foram analisadas as qualificações dos colaboradores de entidades com a classificação de atividade económica (CAE) relativa a atividades de apoio social, onde são incluídas as respostas sociais das IPSS, e que constam no quadro seguinte.

**Tabela 2-10- Distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem, por atividade económica segundo nível de qualificação**

Ano	CAE Divisão	Quadros Superiores	Quadros médios	Encarregado e Chefes de equipa	Profissionais. Altamente. Qualificados	Profissionais Qualificados	Prof. semi qualificados	Prof. não qualificado	Estagiários Praticantes e Aprendiz
2009	87/88 atividades de apoio social com alojamento; atividades de apoio social sem alojamento	9	6,6	2,1	5,8	14,7	43,1	18,5	0,2
2010	87/88 atividades de apoio social com alojamento; atividades. de apoio social sem alojamento	17,1	5,6	4,3	9,7	29	19,4	14,4	0,5
Variação		8,1	-1	2,2	3,9	14,3	-23,7	-4,1	0,3

Fonte: adaptado dos quadros de pessoal do GEP

Os profissionais com o nível de qualificação semi qualificados e não qualificados em 2009 representavam 61,6% tendo registado uma acentuada descida em 2010 para 33,8%. Verifica-se nos dados de 2010 um aumento dos níveis de formação dos colaboradores.

### **2.7.8. Desenvolvimento de carreiras**

Segundo Camara et al. (2007, p. 446) na sociedade atual a importância dada a empregabilidade acompanhada pela constante evolução tecnológica, que exige um permanente desenvolvimento de competências, o conceito de carreira pode assim ser redefinido como um padrão de experiências profissionalmente relevantes que ocorrem ao longo da vida do indivíduo. A carreira é assim propriedade do colaborador e é constituída por um conjunto de experiências não necessariamente todas profissionais mas com relevância para a vida profissional.

O conceito de carreira é essencialmente focado no colaborador no entanto dever-se ter em conta a relação entre a instituição e o colaborador sendo para tal necessário considerar o

desenvolvimento de carreira que segundo Jackson (2000, citado em Sousa et al., 2006, p.160) “é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias”.

O desenvolvimento de carreiras deverá estar integrado com a política de recursos humanos definida pela entidade nomeadamente ao nível do recrutamento interno (promoção, transferência, reconversão, planos de sucessão) e externo; da gestão de competências considerando que possibilita a definição das evoluções na carreira; dos planos de formação tendo em linha de conta as capacidades dos colaboradores e a possibilidade de mobilidade profissional e as necessidades presentes e futuras da organização, nível da avaliação de desempenho considerando que é uma ferramenta essencial para elaboração de um plano de carreira.

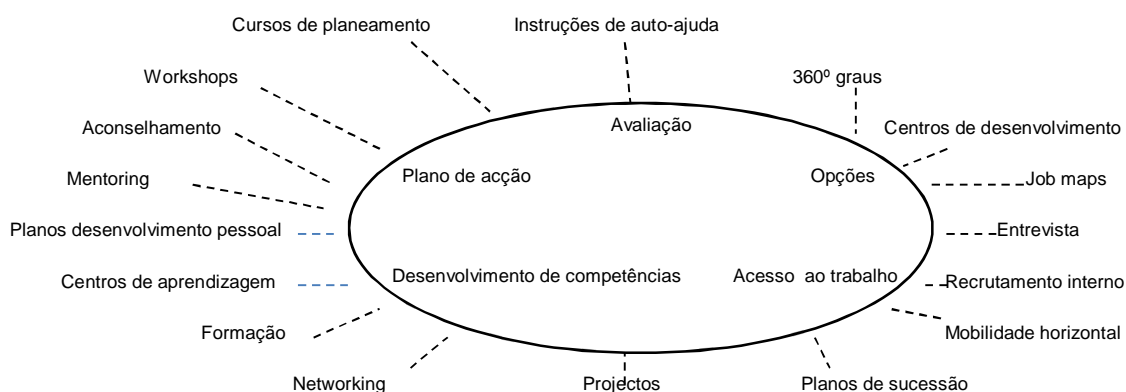
Segundo Sousa et al. (2006) são três as possíveis movimentações de carreira: os movimentos horizontais que assentam em conceitos de polivalência e rotação de postos de trabalho; movimentos verticais que implicam uma progressão e promoção na carreira assente num sistema de níveis hierárquicos, movimentos internos que são baseados em processos informais de obtenção de influência e poder conduzindo a movimentos verticais. Conforme analisado a movimentação vertical é aplicada nas IPSS decorrente da aplicação do CCT.

Segundo Camara et al. (2007, p. 451) existe complementaridade e interdependência entre o planeamento global de recursos humanos e o plano de carreiras. O planeamento global de recursos humanos tem como principal objetivos assegurar à instituição um fluxo de profissionais com o perfil adequado nas quantidades necessárias e no momento certo para que possa atingir os seus objetivos. São identificados com antecedência os pontos críticos em que é mais provável a ocorrência de faltas, excesso ou ineficiente uso de pessoal. Permite assim determinar as necessidades de recrutamento e calendarização, detetar e avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos, definir as necessidades de formação; estabelecer base para construção de planos de desenvolvimento individual.

Consideram Camara et al. (2007) que o plano de carreiras é o conjunto de ações programadas que tem por objetivos permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado. O plano comporta algumas das seguintes componentes: formação ajustada a carreira profissional que ira assumir, transferência para outro posto de trabalho; ações de apoio específico ao desenvolvimento de comportamentos ou aptidões.

Seguidamente identificam-se os métodos de desenvolvimento de carreira.

**Figura 2-2 Métodos de Desenvolvimento da Carreira**



Fonte: adaptado de Jackson et al (1996), in Jackson (2000) citado em Sousa et al. (2006, pag 168)

Alguns dos métodos que constam da figura acima foram já explanados ao longo deste estudo no entanto, de acordo com Sousa et. al. (2006), importa referenciar alguns nomeadamente: o plano de sucessão consiste no planeamento da substituição do colaborador, o aconselhamento de carreira é um processo que permite ao colaborador gerir a própria carreira com os próprios recursos, o *coaching* é semelhante ao aconselhamento permitindo o *feedback* e formação em determinadas competências; *mentoring* é uma relação de suporte entre o colaborador com maior e o com menor experiência; *outplacement* consiste em a empresa por ao dispor do colaborador um conjunto de serviços para que ele deixe a entidade sendo o intuito a integração numa outra entidade.

### 2.7.9. Voluntariado

Para Drucker (2006) as instituições eficazes treinam os voluntários para que as representem na comunidade. Eles são muito importantes pois vivem na comunidade e exemplificam a missão da instituição.

Segundo Vidal et al. (2004, citado por Cristina Parente et. al., 2012) “A gestão do trabalho social voluntário é uma temática nova nos estudos científicos da administração de recursos humanos e contempla uma complexidade paradoxal, pois os modelos de gestão de pessoas foram estruturados de acordo com a lógica da gestão do setor privado e do setor público, onde a presença de uma relação contratual balizada pela remuneração norteia as políticas estruturantes de RH”.

O ciclo de gestão do voluntariado é constituído por um conjunto de boas práticas que a seguir se discriminam.

**Tabela 2-11 - O ciclo de gestão do voluntariado**

<b>Fases do ciclo</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Atividades definidas como boas práticas</b>
Preparação	Contextualização do voluntariado na organização e estruturação da sua gestão.	<p>Planificação remete para o processo de reflexão e elaboração do plano de voluntariado.</p> <p>Gestão administrativa do voluntariado é realizada através de uma entidade ou pela figura de um gestor de voluntariado.</p> <p>Sistematização envolve a criação de uma ferramenta comum de gestão do voluntariado, de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.</p>
Definição	Definição das funções do voluntário na organização	<p>Definição de perfis - definição das características sociodemográficas, escolares e profissionais desejáveis, bem como na definição dos parâmetros de identificação com a missão da organização.</p> <p>Seleção é realizada a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.</p>
Acolhimento	Entrada e integração do voluntário que passa a pertencer à organização	<p>Compromisso de colaboração pelo qual ambas as partes reconhecem direitos mútuos e comprometem-se a cumprir os respetivos deveres: o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas; a organização assegura ao voluntário todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho e respetiva evolução.</p> <p>Receção radica no momento em que o voluntário é apresentado a toda a organização e em que lhe são esclarecidas dúvidas acerca da atividade, missão e valores da organização. Nesta etapa, o voluntário é acompanhado nas primeiras tarefas no âmbito das suas funções.</p>
Desenvolvimento	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação.	<p>Formação que assume formatos variáveis consoante o tipo de tarefas desempenhadas pelo voluntário, tem sempre como preocupação a promoção de uma visão integral da organização, bem como do percurso do indivíduo na organização.</p> <p>Comunicação com o voluntário é feita primordialmente pela pessoa responsável pelo grupo de trabalho em que o voluntário está inserido. Porém, existem outros canais de comunicação interna, tais como boletins de informação, newsletters, intranet, entre outros, que são comuns a toda a organização.</p> <p>Acompanhamento contínuo do voluntário através da realização de reuniões periódicas de acompanhamento e de avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipa ou responsáveis pelo voluntariado de modo a analisar o grau de satisfação das expectativas, bem como identificação de necessidades, nomeadamente formativas.</p>
Reconhecimento	Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor.	<p>Reconhecimento formal remete para uma materialização do reconhecimento através da entrega de certificados, medalhas ou prémios, atos públicos, entre outros.</p> <p>Reconhecimento informal implica ações diárias de reconhecimento tais como a atenção pessoal e o contacto direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas de responsabilidade quotidiana e habituais.</p>
Desvinculação	Consolidação das etapas anteriores e definição da relação posterior entre a organização e o voluntário.	<p>Gestão da saída implica a adoção de um processo de orientação e monitorização da saída dos voluntários, através de práticas como a entrevista de avaliação e de acompanhamento, chamada telefónica, envio de carta, entre outras.</p> <p>Relação posterior com o voluntário, remete para a manutenção de um determinado grau de contato, com uma comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso na organização ou convocação para atividades pontuais, entre outras práticas de relacionamento com ex-voluntários.</p>

Fonte: Parente et al. (2012)

Resultante da explanação do ciclo de gestão do voluntariado decorre o plano ou programa de voluntariado. A Lei n.º 71/98 de 3 de novembro no art.º 9º define que deve ser acordado entre o voluntário e a entidade um programa de voluntariado.

Podemos assim verificar o contributo da gestão de recursos humanos considerando as várias práticas envolvidas nomeadamente recrutamento e seleção, acolhimento e integração.

## **2.8. UDIPSS Porto - Análise das IPSS**

A Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) é a organização confederada das IPSS, tem âmbito nacional, prossegue fins não lucrativos. A CNIS tem por finalidade defender e promover o quadro de valores comum às IPSS.

A União Distrital é a expressão organizada da cooperação entre as IPSS e é parte integrante da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS). Existem UDIPSS nos distritos de Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Bragança, Porto, Viseu, Aveiro, Guarda, Coimbra, Leiria, Castelo Branco, Santarém, Lisboa, Portalegre, Évora, Setúbal, Beja, Faro, Madeira, Açores.

Foi considerada para o presente estudo a atividade da UDIPSS-Porto que é a expressão organizada entre as IPSS sedeadas no distrito do Porto.

A UDIPSS-Porto contou com 342 associadas no 1.º semestre de 2011, que empregam cerca de 14.000 trabalhadores, e no primeiro semestre de 2012 registou 348 associadas.

A UDIPSS-Porto presta serviços às suas associadas nomeadamente ao nível da contabilidade e fiscalidade, apoio jurídico, apoio a gestão de recursos humanos, planos de angariação de fundos, estudos de viabilidade económica e financeira, formação e informação, planos de comunicação, planeamento estratégico, implementação de sistemas de gestão de qualidade, organização e promoção de workshops/seminários, avaliação organizacional e de projetos.

Ao nível da gestão de recursos humanos a UDIPSS-Porto presta vários serviços ao nível da elaboração de diagnósticos organizacionais, descrição de funções, apoio ao desenvolvimento individual, promoção da melhoria contínua, construção de modelos adaptados de gestão de recursos humanos, levantamento de necessidades de formação e implementação de sistemas de avaliação de desempenho.

Relativamente aos serviços prestados ao nível das práticas de gestão de recursos humanos em 2011 foram efetuados pela UDIPSS-Porto os seguintes serviços: análise e descrição de funções – 2; recrutamento e seleção – 3; acolhimento e integração – 1; processamento salarial – 35.

De acordo com Dr. Carlos Azevedo, coordenador geral da UDIPSS-Porto, os serviços prestados ao nível da gestão de recursos humanos foi uma “aposta da UDIPSS-Porto inserida na sua estratégia de capacitação organizacional. Neste momento, a procura por este serviço começa a crescer por solicitação das organizações”.

Relativamente à representatividade dos serviços de gestão de recursos humanos nos serviços prestados pela UDIPSS-Porto embora seja registada uma crescente adesão ainda é reduzida a procura destes serviços por parte das IPSS, por comparação com outros serviços prestados pela UDIPSS-Porto, em 2011 representou 10% da faturação do gabinete de consultadoria.

Foram recolhidas algumas considerações do Dr. Carlos Azevedo relativamente a gestão de recursos humanos praticada nas IPSS que passaremos a citar e com as quais encerraremos o 2.8.

De acordo com este responsável as dificuldades das IPSS ao nível da gestão de recursos humanos prendem-se com o facto de “a gestão de recursos humanos não é encarada de forma estratégica (ex. sistema de incentivos, estratégia de motivação assente em fatores de satisfação e de insatisfação, progressão na carreira, etc.); a gestão de recursos humanos é feita de acordo com os “mínimos olímpicos”, ou seja, de acordo com aquilo que está estabelecido na lei”.

Pela sua experiência, no contacto com as IPSS, o entrevistado tem verificado que a descrição de funções é inexistente, o processo de recrutamento raramente é efetuado e que a avaliação de desempenho começa a ter alguma aplicação no entanto não com sentido estratégico mas no cumprimento do CCT. Não sendo efetuada avaliação de desempenho a progressão na carreira nas IPSS é automática denotando-se assim que a aplicação daquela ferramenta ocorre de forma a evitar a progressão automática na carreira não sendo encarada como prática estratégica de gestão de recursos humanos.

Relativamente ao desenvolvimento e gestão de competências é apenas elaborado o plano de formação para cumprir o mínimo de horas de formação exigidas por lei.

Considera que não existe nos quadros de pessoal das várias valências, exigidos pela Segurança Social, a inclusão de profissionais na área da gestão. Estes profissionais poderiam ser um contributo importante na gestão profissional das IPSS.

As IPSS têm um modelo de gestão vertical, hierarquizada e muito burocrática o que origina um longo período de tempo até à tomada de decisão e, não raras vezes, a falta de comunicação da tomada de decisão. Nas IPSS os problemas urgentes são recorrentes, tendo em conta a natureza da atividade, apesar disto são resolvidos com criatividade, sem, no entanto, essa mesma criatividade ser incentivada e promovido o seu desenvolvimento como solução estratégica.

Os dirigentes não são remunerados e nos casos pontuais em que existem dirigentes remunerados manifesta-se a ideia de “ser mal visto”. A direção é exercida em regime de voluntariado, sem contudo possuírem formação específica, sem incentivos para delegar responsabilidade em resultado da impossibilidade legal da delegação da responsabilidade civil e criminal, contribuindo para um processo de tomada de decisão lento.

Os técnicos são assalariados geralmente não estão identificados com os objetivos da direção.

Algumas das características da gestão das IPSS tem assim impacto ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente, o estilo de liderança, um modelo de gestão que acentua a clivagem de posicionamento entre os técnicos e a direção, a incapacidade de reconhecimento do capital trabalho, a incapacidade de racionalizar os recursos.

A conjugação destes fatores faz, na sua opinião, com que os colaboradores não se sintam motivados a serem melhores e quem faz melhor tenta sair. As saídas destes profissionais são maioritariamente para as Câmaras Municipais e a Segurança Social, ao nível público, e para privado lucrativo.

Nota-se uma preocupação das IPSS ao nível da proteção do emprego, ou seja, evitam-se despedimentos, pela preocupação com as consequências sociais dos mesmos. No entanto é uma garantia para que os que não estão motivados e que tem uma menor produtividade sejam “protegidos” uma vez que não são aplicadas práticas de gestão que façam reverter a situação.

Na opinião do entrevistado o licenciamento da atividade das IPSS depende do seu âmbito, que no caso terá que ser maioritariamente de cariz social. A preocupação em não perder os financiamentos da Segurança Social faz com que muitas IPSS não procurem alternativas de financiamento. A manutenção deste estado de coisas implica a total dependência das regras de atuação compreendidas nos acordos a celebrar com a Segurança Social e por conseguinte não se expandem os horizontes de novas metodologias de intervenção ou de gestão, quer ao nível financeiro quer ao nível de recursos humanos que promovam a sustentabilidade e evitem a subsidio-dependência. No que concerne aos aspetos da gestão em matéria de recursos humanos perduram os salários baixos (enquadrados pelas portarias de atualização) não existe uma política de compensação pelo desempenho, o que desincentiva o profissionalismo, o saber-fazer e o rigor.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste estudo recorreremos a estratégia qualitativa (estudo de caso) e quantitativa (questionário). Os métodos mistos, segundo Creswell (2007), consistem em recolher e analisar tanto dados quantitativos como qualitativos num único estudo.

Foi utilizada a estratégia de triangulação concomitante na qual segundo Creswell (2007) são utilizados dois métodos diferentes na tentativa de confirmar, fazer validação cruzada, ou corroborar resultados dentro de um único estudo. Este modelo usa métodos qualitativos e quantitativos como forma de compensar os pontos fracos um do outro.

O objetivo deste estudo de métodos mistos é entender melhor um problema de pesquisa ao convergir dados quantitativos e qualitativos. Neste estudo foi utilizado um inquérito por questionário, como método de recolha de informação no que concerne a amostra representativa da população, para verificar as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pelas IPSS. Ao mesmo tempo, a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos foram exploradas usando o método de investigação científica (investigação positiva) estudo de caso descritivo uma vez que tem como objetivo descrever a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos numa IPSS do Porto.

### **3.1 Estudo de caso**

Segundo Yin (2004, p.33) “E sim, os estudos de caso podem incluir as, e mesmo ser limitados às, evidências quantitativas. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa.”

De acordo com o autor “para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são correctas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante”.

De acordo com Yin (2004) as fontes de evidência utilizadas no estudo de caso são a documentação, os registos em arquivo e a entrevista.

### **3.1.1. Apresentação de uma IPSS do Porto (ODPS)**

A Obra Diocesana de Promoção Social é uma Instituição Particular de Solidariedade Social criada em 1964 por D. Florentino de Andrade e Silva, Administrador Apostólico da Diocese do Porto, para responder a necessidades das pessoas e comunidades dos bairros camarários do Porto.

Em maio de 1964 após reunião no Paço Episcopal com o intuito de aprovação dos estatutos do “Secretariado Diocesano” foi decidido elaboração de estatutos da Obra.

Em julho de 1965 foram elaborados os estatutos da “Obra Diocesana de Acção Social nos Bairros da Cidade do Porto”. Os primeiros estatutos são assim aprovados por despacho ministerial em abril de 1967.

Em 4 de março de 1982 o Bispo do Porto aprova os estatutos e erige canonicamente a Obra Diocesana de Promoção Social na Cidade do Porto.

Em 20 de março de 1985 Dom Júlio Tavares Rebimbas, Arcebispo do Porto decreta confirmar a ereção canónica da “ Obra Diocesana de Promoção Social na Cidade do Porto”, aprovando os estatutos. Em outubro de 1985 é dado conhecimento da ereção canónica da Obra às entidades competentes tendo sido registada em 26 de agosto de 1985 como Instituição Particular de Solidariedade Social.

Em 24 de novembro de 1988 foi aprovada a renovação dos estatutos da “Obra Diocesana de Promoção Social” e confirmada a ereção canónica.

Estas informações foram retiradas de Chamusca (2007) que registou em livro a história da ODPS.

#### **3.1.1.1. Órgãos Sociais**

No dia 19 de janeiro de 2011 realizou-se a última tomada de Posse do Conselho de Administração, do Assistente Eclesiástico e do Conselho Fiscal da Obra Diocesana de Promoção Social para o triénio 2011-2013.

**Tabela 3-1 - Constituição dos órgãos sociais da ODPS**

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Assistente Eclesiástico</b>	<b>Conselho Fiscal</b>
Presidente - Américo Joaquim da Costa Ribeiro Secretária - Helena Maria Gomes Costa Almeida Tesoureiro - Rui Manuel Silva Álvares da Cunha Vogal - Manuel Pereira Amial Vogal - Pedro Alberto Pereira Alves Pimenta	Padre Lino da Silva Maia	Presidente - José António Soares Pedro de Almeida Vogal - Abel Ferreira Ribeiro Vogal - José Ferreira da Silva Santos

Fonte: ODPS

### **3.1.1.2. Missão, Visão e Valores da ODPS**

A missão é a razão pela qual a organização existe ou foi criada. A missão é a forma como a organização e os seus colaboradores realizam o seu sonho, como conduzem seu negócio para atingir a visão. Ao definir a missão a organização está a manifestar a vontade de seguir determinado caminho e espera que os colaboradores contribuam para essa trajetória.

A visão de uma organização traduz as aspirações para o futuro e tem um papel fundamentalmente inspirador de compromisso de todos os colaboradores com a organização. A visão é o que proporciona à organização um sentido e uma orientação consistente ao futuro. É onde a empresa quer chegar.

Os valores são os compromissos e princípios éticos nos quais a organização baseia a sua conduta.

A Obra Diocesana de Promoção Social (ODPS) tem definido como missão prevenir, cuidar e tratar, contribuindo de forma solidária para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e comunidades em que intervém, através de recursos humanos com competências técnicas, afetivas e relacionais adequadas.

A ODPS apresenta como sendo a sua visão “Pessoas a sentirem pessoas - Obra Diocesana de Promoção Social, uma organização humanista e inovadora, que presta serviços de qualidade”.

Na prossecução da sua atividade, a ODPS rege-se por um conjunto de valores revelados nas seguintes premissas: qualidade - qualidade chave do sucesso; inovação - evoluir pressupõe inovação; cooperação - a cooperação entre todos é fator determinante numa dinâmica de êxito; empenhamento - a dedicação conduz à confiança; compromisso - o compromisso implica

propósito firme; transparência - transparência é igual a verdade; responsabilidade - a consciência de um dever assumido chama continuamente a responsabilidade; personalização - cada ser é um só.

A ODPS divulga aos seus trabalhadores a sua missão, visão e valores quer individualmente quer em grupo. A divulgação é efetuada no site, na revista, nas reuniões. A difusão tem o intuito da identificação dos trabalhadores com a missão, visão e valores da ODPS para alinhar as finalidades a que o desempenho de cada um deve convergir.

Verifica-se uma aposta na difusão da imagem inerente a cada um dos valores da ODPS tendo-se verificando a presença quer fisicamente, na sala de formação do edifício sede, quer ao nível da página da internet.

### 3.1.1.3. Respostas Sociais da ODPS

A ODPS é constituída por 12 centros sociais que prestam as respostas sociais que constam na Tabela III-2.

**Tabela 3-2 - Respostas sociais dos centros sociais da ODPS**

<b>Centros Sociais</b>	<b>Respostas Sociais</b>	<b>Horário</b>
Carriçal	Creche, Pré escolar	7:30h - 19:00h
Cerco do Porto	Creche, Pré escolar, ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 8:30h - 17:30h
Fonte da Moura	Creche, Pré escolar, ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 9:00h - 18:00h
Lagarteiro	Creche, Pré escolar, ATL, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 8:30h - 17:30h
Machado Vaz	Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	9:00h - 18:00h
Pasteleira	Creche, Pré escolar, ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 8:30h - 17:30h
Pinheiro Torres	ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 10:00h - 18:30h 3ª Idade: 8:30h - 17:30h
Rainha D. Leonor	Creche, Pré escolar, ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 8:30h - 17:30h
Regado	Creche, Pré escolar, ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 9:30h - 18:00h
S. João de Deus	Creche, Pré escolar, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 9:30h - 18:00h
S. Roque da Lameira	Creche, Pré escolar, ATL	Infância: 7:30h - 19:30h
São Tomé	ATL, Centro de Convívio, Centro de Dia, Apoio Domiciliário, CAFAP	Infância: 7:30h - 19:30h 3ª Idade: 9:30h - 18:00h

Fonte: ODPS

Relativamente aos serviços prestados pela ODPS discrimina-se na tabela 3-3 o público-alvo, as atividades e o número de clientes que cada resposta social abrange.

**Tabela 3-3 - Serviços e número de clientes da ODPS**

Resposta Social	Serviços e número de clientes
Creche	<p>Destinatários: crianças entre os 4 e os 36 meses de idade, n.º de clientes: 330.</p> <p>Presta serviços de apoio sociofamiliar (promoção do acolhimento, guarda, proteção e segurança e dos cuidados básicos, num clima de segurança física e afetiva) e educativo-pedagógico (desenvolvimento pessoal e social da criança; colaboração e partilha de responsabilidades com a família no processo educativo; a estimulação do desenvolvimento global da criança, nas suas componentes emocional, cognitiva, comunicacional, social e motora).</p>
Pré escolar	<p>Destinatários: crianças entre 3 e os 5 anos de idade, n.º de clientes: 570.</p> <p>Presta serviços de apoio sociofamiliar (promoção do acolhimento, guarda, proteção e segurança e dos cuidados básicos, num clima de segurança física e afetiva) e educativo-pedagógico (desenvolvimento pessoal e social da criança; colaboração e partilha de responsabilidades com a família no processo educativo; a estimulação do desenvolvimento global da criança, nas suas componentes emocional, cognitiva, comunicacional, social e motora).</p>
ATL	<p>Funciona como extensão de horário e interrupções letivas e na modalidade clássica. Presta serviços como o fornecimento do almoço e do lanche, o acompanhamento das crianças da escola para o centro social e vice-versa, o acompanhamento ao estudo e desenvolve atividades socioeducativas.</p> <p>N.º de clientes: 410</p>
Centro de Convívio	<p>Destinatários: pessoas de ambos os sexos na situação de reforma, pré-reforma ou pensionistas e pessoas cuja situação familiar, de saúde ou de isolamento justifique o apoio destes serviços.</p> <p>São proporcionados momentos de convívio e lazer, através da dinamização de um programa de atividades socioculturais e inclui uma pequena refeição, o lanche. O cliente tem ainda a possibilidade de usufruir de outros serviços prestados pela Instituição.</p> <p>N.º de clientes: 270</p>
Centro de Dia	<p>Destinatários: pessoas de ambos os sexos na situação de reforma, pré-reforma ou pensionistas e pessoas cuja situação familiar, de saúde ou de isolamento justifique o apoio destes serviços.</p> <p>Presta serviços com o objetivo de satisfazer as necessidades básicas do indivíduo, prevenir situações de dependência, promover a autonomia e o bem-estar do cliente. Assegura a alimentação, o apoio na refeição e na toma da medicação, bem como um conjunto de atividades ocupacionais, de convívio e recreação. Disponibiliza outros serviços como o transporte, a limpeza de casa, a higiene pessoal e acompanhamento social e psicológico.</p> <p>N.º de clientes: 290</p>
SAD	<p>São admitidas pessoas de ambos os sexos na situação de reforma, pré-reforma ou pensionistas e pessoas cuja situação familiar, de saúde ou de isolamento justifique o apoio destes serviços.</p> <p>Tem como objetivo geral contribuir para a manutenção do cliente no seu meio sociofamiliar, presta cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando por motivo de doença ou outro impedimento não possam executar as suas atividades de vida diária: serviços de alimentação, higiene pessoal, higiene habitacional, tratamento de roupas, administração da medicação, acompanhamento ao exterior, aquisição de géneros, entre outros. É também disponibilizado apoio psicossocial de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar.</p> <p>N.º de clientes: 490</p>
CAFAP	<p>Pretende orientar as famílias para que possam desenvolver a capacidade para educar e criar os filhos, numa lógica de prevenção do risco. Trabalha em rede com as instituições da comunidade, designadamente com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens – Porto Central, como membros da Comissão restrita.</p> <p>Tem como objetivos gerais: Promover o estudo e a avaliação de famílias em risco psicossocial; prevenir situações de perigo; evitar ruturas que possam levar à institucionalização; assegurar a satisfação das necessidades físicas, cognitivas, emocionais e sociais das crianças e jovens; reforçar as competências pessoais dos intervenientes no sistema familiar das crianças e jovens; promover a mediação entre a família e os serviços envolvidos para facilitar a comunicação, potenciar contactos e promover a solução de eventuais dificuldades; contribuir para a autonomia das famílias.</p> <p>N.º de clientes: 60</p>

Fonte: ODPS.

### 3.1.1.4. Fontes de Financiamento

Regista-se uma predominância da comparticipação da Segurança Social (65%) no total das fontes de financiamento existentes. A receita proveniente dos clientes e de donativos tem ainda um peso reduzido atingindo os 27% e 8% respetivamente.

**Tabela 3-4 - Peso das fontes de financiamento da ODPS**

Receitas 2011	
Clientes	27%
Comparticipação da Segurança Social	65%
Donativos	8%
Total	100%

Fonte: elaboração própria com base na documentação fornecida pela ODPS.

No que concerne aos donativos verificamos que existe na ODPS a "Liga de Amigos" que é constituída por pessoas que se propõe colaborar na prossecução das atividades para angariação de fundos. É intenção da Liga ser uma mais valia para a Instituição contribuindo para a sustentabilidade financeira da ODPS.

Na revista e no site da ODPS é disponibilizada informação relativa ao número de identificação fiscal para consignação dos contribuintes de 0,5% do seu IRS.

### 3.1.1.5. Colaboradores da ODPS

Em janeiro de 2012 o quadro de pessoal da ODPS era constituído por 407 colaboradores distribuídos por 12 Centros Sociais e pelos Serviços Centrais.

**Tabela 3-5 - Número de colaboradores da ODPS por centro social**

janeiro de 2012	
centro social	n.º de colaboradores
Carrical	23
Cerco do Porto	40
Fonte da Moura	39
Lagarteiro	33
Machado Vaz	19
Pasteleira	41
Pinheiro Torres	19
Rainha D. Leonor	38
Regado	41
S. João de Deus	35
S. Roque da Lameira	23
São Tome	22
Serviços Centrais	34
<b>Total</b>	<b>407</b>

Fonte: elaboração própria com base na documentação fornecida pela ODPS.

Da análise das categorias dos colaboradores da ODPS podemos destacar que as categorias que apresentam um maior número de colaboradores são as que exercem funções diretas aos clientes nomeadamente ajudante de ação direta (100), ajudante de ação educativa (96) e Educador de Infância (46) que representam um total de 242 colaboradores (59,46%).

**Tabela 3-6 - Distribuição dos colaboradores por categoria profissional (janeiro 2012)**

<b>Categoria</b>	<b>N.º de colaboradores</b>
Ajudante Ação Direta	100
Ajudante Ação Educativa	96
Ajudante Cozinheira	31
Animador Cultural	3
Auxiliar de Educação	2
Cabeleireiro	1
Costureira	2
Cozinheira	15
Diretor de Serviços	3
Educador Social	13
Educadora Infância	46
Empregado de Armazém	1
Encarregado de Armazém	1
Enfermeiro (a)	6
Escriturário	15
Guarda	1
Lavadeira	8
Médico	2
Motorista de Ligeiros	1
Motorista Pesados	2
Professor	3
Psicólogo	3
Sociólogo	1
Técnico A.T.L.	1
Técnico Serviço Social	15
Trabalhador Auxiliar	35
<b>Total</b>	<b>407</b>

Fonte: elaboração própria com base na documentação fornecida pela ODPS.

As relações contratuais entre ODPS e os colaboradores são reguladas pelo CCT entre a CNIS e a FNSFP.

### **3.1.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos da ODPS**

Será efetuada uma descrição da aplicação das práticas de gestão de recursos humanos na ODPS.

#### **3.1.2.1 Tipologia de gestão de recursos Humanos**

Na ODPS existe a direção de recursos humanos e jurídicos (DRHJ) que reporta diretamente ao Conselho de Administração sendo a responsável pelas atividades de recursos humanos a diretora de recursos humanos.

Não há recurso a entidades externas ao nível da gestão de recursos humanos. O processamento salarial é efetuado pela DRHJ.

A informação põe as pessoas em relação com factos enquanto a comunicação põe as pessoas em relação entre si segundo Galambaud (1984, citado por Tavares 2010, p.260). Embora o sistema principal de informação interna da responsabilidade da DRHJ seja no sentido descendente este sistema é completado com outros meios de comunicação direta com o colaborador. São vários os procedimentos habituais usados como comunicação/informação com os colaboradores e a direção de recursos humanos nomeadamente: por telefone, e-mail, impressos próprios da DRHJ, reunião individualizada previamente marcada, deslocação da DRHJ aos Centros Sociais.

Na revista da ODPS, de forma geral, são incluídas informações nomeadamente sobre descrição das atividades desenvolvidas, ações de formação frequentadas pelos colaboradores.

#### **3.1.2.2. Análise e descrição de funções**

O CCT e a legislação específica servem de orientação à análise e descrição de funções no entanto no âmbito da certificação da qualidade está prevista a sua implementação.

A análise e descrição de funções para além do papel importante relativamente às restantes práticas de gestão de recursos humanos permite que os colaboradores percebam onde se enquadram na organização e evita a ambiguidade de papéis, problemas comunicacionais e indefinição nos objetivos dos colaboradores. Tendo em conta as exigências atuais das organizações é uma boa prática efetuar uma revisão periódica da análise e descrição de funções.

### **3.1.2.3. Recrutamento e seleção de colaboradores**

Na ODPS o processo de recrutamento e seleção é realizado pela DRHJ. Quanto aos tipos de recrutamento são utilizados quer o recrutamento interno quer o externo sendo que o recrutamento externo tem uma maior preponderância.

O recurso ao recrutamento interno é efetuado quando há um lugar vago para onde existe na instituição um colaborador com competência para o ocupar. Neste tipo de recrutamento a tipologia mais utilizada é a transferência (facultando oportunidade de colaborador encontrar novos desafios noutra função) ou mesmo a reconversão (promover a ocupação de novos lugares na organização pelos colaboradores que entretanto adquiriram novas competências).

No recrutamento externo a principal fonte de recrutamento são as candidaturas espontâneas, recebidas quer diretamente dirigidas à Obra quer através do site com o preenchimento da ficha de candidatura a trabalhador. São também utilizados contactos informais ou seja aproveitamento das redes de contactos disponíveis na organização para passar informação se conhecem alguém com perfil para o lugar.

O método utilizado para a seleção dos candidatos é o das entrevistas permitindo o mesmo avaliar as competências, fazer esclarecimentos ao nível do curriculum, iniciar o ajustamento de expectativas do candidato, testar o esquema do raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problema.

O tipo de entrevista realizada na ODPS é a entrevista situacional uma vez que na entrevista existe uma ficha de trabalhador/inscrição que serve de suporte para a recolha de informação básica e o candidato também é confrontado com cenários hipotéticos que surgem nos Centros Sociais ou Serviços Centrais no decurso do desempenho de funções da categoria para a qual está a ser entrevistado.

A entrevista aos candidatos é feita por norma apenas uma vez no entanto existiram situações em que recorreram a entrevista preliminar e intermédia.

A entrevista situacional parte do pressuposto que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos. São identificados os comportamentos críticos que conduzem a um bom ou mau desempenho na função sendo os incidentes operacionalizados em questões. O candidato é colocado perante um caso hipotético e é-lhe solicitado como atuaria nessa situação sendo a resposta avaliada com base nos parâmetros pré estabelecidos.

#### 3.1.2.4. Acolhimento e integração

Na ODPS, muito embora não exista um manual de acolhimento existe a preocupação de integração do novo colaborador ao adotar alguns procedimentos na entrada do novo colaborador que são:

- Sendo um elemento que vai integrar os quadros técnicos da ODPS (diretor, técnico de serviço social, psicólogo, sociólogo, enfermeiro) a diretora de recursos humanos acompanha durante um dia o novo elemento numa deslocação a todos os Centros Sociais para a sua apresentação aos Coordenadores de Centro e restante pessoal. Desta forma estabelece-se um primeiro contacto com os colegas e com a realidade da ODPS (dispersão geográfica e dimensão significativa de clientes e colaboradores).

A finalidade do *turn around* pela ODPS é reconhecer a importância que a entidade atribui ao colaborador e desta forma explicar a realidade dos vários Centros bem como as expectativas gerais em relação ao seu contributo para os objetivos gerais.

- Quanto aos demais colaboradores, a coordenadora do centro social apresenta-o a todos os colaboradores do centro onde vai desempenhar funções e faz uma breve visita as instalações.

É efetuada a avaliação da integração do novo colaborador sendo nos primeiros 15 dias ou 30 dias de trabalho solicitado pela DRHJ, via e-mail, a avaliação de desempenho do colaborador recentemente admitido. O colaborador admitido, na véspera de início de funções, é alertado que poderá entrar em contacto com a DRHJ caso não se sinta bem acolhido.

Não existe um manual de acolhimento na ODPS no entanto o processo de acolhimento e integração inicia-se antes da admissão do colaborador na fase de recrutamento e seleção tendo em conta a partilha de informação entre o candidato e a DRJH.

A prática instituída no fornecimento de informação entre as partes, a visita às instalações, muito embora no caso de trabalhadores a exercer funções afetas a determinado centro a visita seja apenas ao Centro em que irá exercer funções, e de avaliação do desempenho do novo colaborador, permite ao colaborador conhecer melhor a ODPS e à ODPS perceber se é o candidato tem conhecimentos e características pessoais que se adaptam à cultura da instituição.

### 3.1.2.5. Sistemas de recompensas

As práticas remuneratórias na ODPS estão dependentes quer de factos externos quer de factos internos à organização.

No que concerne aos factos externos a ODPS está dependente da legislação específica nomeadamente no que se refere ao CCT a que está obrigada. Ao nível dos factos internos à organização salienta-se a natureza não lucrativa da atividade exercida. É requisito fundamental para constituição de uma IPSS, de acordo com os Estatuto das IPSS, a ausência de fins lucrativos, ou seja, não é admitida a estas instituições a existência de finalidade lucrativa, a título acessório ou secundário, e é proibida a distribuição dos lucros.

Ao nível das recompensas verifica-se a existência de recompensas intrínsecas, ou seja recompensas não materiais, intangíveis tais como:

- Reunião geral de colaboradores: é efetuado o balanço da situação financeira da ODPS bem como das atividades realizadas e dos novos projetos, são colocadas questões pelos colaboradores e é realizado um lanche para convívio de todos e oferta de lembrança (ex: canetas, bolsas de telemóvel, flores, chocolates);
- Passeio anual dos colaboradores e Administração – é encarado como um prémio e reconhecimento à dedicação dos colaboradores;
- Festa de Natal para os filhos dos colaboradores com entrega de prendas, apresentação de espetáculo e lanche;
- Ceia de Natal com presença dos colaboradores, órgãos de gestão, Liga dos Amigos, fornecedores e convidados – homenagem aos colaboradores que completam 25 anos de serviço que são presenteados com uma peça de cristal com a imagem de Nossa Senhora;
- Distribuição de cabazes de material escolar para os filhos dos colaboradores;
- Reuniões de trabalho mensais com os quadros da Instituição;
- Referência na revista da ODPS a “Espaço Solidário” onde são refletidas todas as atividades acima descritas. São também publicados artigos da autoria de colaboradores da Instituição;
- No site da instituição em cada centro é apresentada uma mensagem do colaborador responsável bem como registo das atividades realizadas.

Ao nível das recompensas extrínsecas é prática da instituição no mês em que os colaboradores realizam 35 anos de serviço atribuir ao colaborador um salário extra.

No que se refere a benefícios sociais quando é detetado algum caso de dificuldade económica que compromete o dia a dia do colaborador (quer pela análise dos técnicos da instituição em função da situação detetada quer pela apresentação do problema pelo próprio), após reunião

com o colaborador e análise da situação, é garantido o apoio. Esta prática não é formalizada, assegurando a descrição que a mesma impõe, no entanto em 2012 houve um aumento significativo de casos identificados em que a instituição decidiu prestar ajuda ao nível: do fornecimento de cabaz alimentar mensal; roupa, calçado e material escolar para dependentes menores de 18 anos; ajuda para compra de medicação com prescrição médica.

A instituição disponibiliza acompanhamento psicológico aos colaboradores e respetivo agregado familiar. O acompanhamento psicológico é efetuado em horário laboral mediante solicitação do colaborador e a consulta é realizada no edifício dos serviços centrais em gabinete próprio.

A progressão na carreira é feita de acordo com o CCT. A avaliação de desempenho encontra-se a ser reavaliada tendo sido manifestada pela DRJH a intenção que a mesma contribísse para aplicação de medidas mais eficientes ao nível do sistema de recompensas no entanto enquanto foi aplicada não teve repercussões a esse nível.

### **3.1.2.6. Avaliação de desempenho**

O processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho da ODPS iniciou em 2007 e foi aplicada até 2009. A partir de 2010 foi decidido reavaliar o processo de avaliação razão pela qual esta suspensa.

A avaliação de desempenho aplicada é efetuada pela chefia direta sendo neste caso quem possui as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador.

O método de avaliação de desempenho utilizado é o da escala gráfica sendo para tal utilizado um formulário de dupla entrada no qual as linhas na horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho enquanto que as colunas em sentido vertical representam os graus de variação dos fatores. Os fatores previamente selecionados para definição das qualidades que se pretendem avaliar em cada colaborador são a qualidade do trabalho, o desempenho, a adaptação, a cooperação, a conduta e a autoavaliação. Cada fator é dimensionado de acordo com uma escala gráfica descontínua em que a posição das marcações está pré-definida tendo apenas o avaliador de escolher uma delas.

Na ODPS a periodicidade da avaliação de desempenho, desde a implementação, é anual.

Os resultados da avaliação de desempenho têm sido apresentados aos colaboradores em reunião geral de colaboradores.

Os outputs da avaliação de desempenho têm contribuído para a gestão ao nível da avaliação de competências e identificação das necessidades de formação. Até ao momento não têm sido consideradas ao nível de um sistema de incentivos no entanto é intenção futura da instituição.

As principais dificuldades na implementação do sistema de avaliação de desempenho e que deram origem à reformulação do processo são precisamente dois dos erros mais comuns na avaliação de desempenho que é o erro constante, ou seja, a complacência ou rigor excessivo, dado que os avaliadores que são mais condescendentes estabelecem padrões de avaliação mais baixos apresentando os seus colaboradores melhores resultados e os avaliadores mais exigentes apresentam padrões de desempenho elevados e difíceis de atingir apresentado os seus colaboradores resultados mais baixos. Por outro lado devem-se também ao efeito de halo, ou seja, a tendência do avaliador que tem uma opinião favorável acerca de determinada característica de um colaborador ter tendência a considera-lo bom em todos os fatores.

Sendo distorções involuntárias à avaliação causam alguma conflitualidade quando se tornam públicos os resultados. Verifica-se assim a necessidade de reduzir a subjetividade do processo de seleção.

### 3.1.2.7. Desenvolvimento e gestão de competências

Verificou-se que na ODPS foram efetuados questionários para levantamentos de necessidades de formação dos colaboradores e elaborados planos de formação.

A formação segundo o programa anual, parte de necessidades verificadas e tem a finalidade de dar à organização competências distintas que se traduzem em vantagens competitivas.

Além de formação interna verifica-se o recurso à formação externa. Entre os temas mais considerados no plano de formação verificamos os que constam da tabela a seguir.

**Tabela 3-7 - Temas dos planos de formação da ODPS**

Temas dos planos de formação	
Noções Básicas de Informática	Conceitos e Práticas de 1ºs Socorros
Apoio Domiciliário	Necessidades Educativas Especiais
Prestação de cuidados a idosos	Congresso "INOVAÇÃO SOCIAL"
Práticas de Cozinha	Ação Desenvolvimento Org. Recursos Humanos
Motoristas de Transporte Coletivo de Crianças	Boas Práticas Institucionais trabalho com Famílias
Animação 3ª Idade	Intervenção Social: Infância, Juventude e 3ª Idade
Animação de Infância	Técnicas de Apoio a Crianças
Sistema de Gestão de Segurança Alimentar	Liderança e Gestão RH
Técnicas de Estimulação Precoce	Técnicas de Acompanhamento Idosos
Alteração Código do Trabalho	Planeamento, Coordenação e Avaliação Serviços
Gestão da Qualidade por Processos	Gestão por Processo
Coaching para a Ação Social	Planeamento Estratégico
Monitorização e Desempenho SGQ	Audidores Internos da Qualidade
Envelhecimento Ativo e Estimulação Cognitiva	Satisfação de Clientes

Fonte: ODPS.

Verificou-se também a existência de formação outdoor para os quadros da obra, nomeadamente dos diretores de serviço, técnicos de serviço social, psicólogos e sociólogos, com a participação do Conselho de Administração. Estas ações de formação tem sido realizadas em contacto com a natureza, como são exemplo as ações realizadas em Arouca ou no Caramulo, e tem como principal objetivo desenvolver os valores das equipas, desenvolver as capacidades de liderança, espírito de equipa, resolução de problemas, criatividade entre outros fatores.

No âmbito do Programa Novas Oportunidades decorreram diversas ações de formações modulares certificadas inseridas em dois cursos distintos – agente em geriatria e técnica de ação educativa – que conferem equivalência ao 9º e 12º ano de escolaridade, respetivamente. O curso de agente em geriatria contempla as seguintes unidades modulares: tecnologias de informação e comunicação, linguagem e comunicação e matemática para a vida. O curso de técnica de ação educativa pressupõe estas unidades modulares: sociedade, tecnologia e ciência, e cultura, língua e comunicação (saberes fundamentais e língua estrangeira).

As ações decorrem nas instalações do centro social da Pasteleira, que dispõe de uma sala de formação preparada para esse fim.

No final de 2010 no curso agentes em geriatria participaram 17 formandas, com idades compreendidas entre os 34 e 63 anos. Para o curso de técnica de ação educativa estavam inscritas 22 formandas, cuja idade varia entre os 21 e os 58 anos. Nos dois cursos, as categorias profissionais predominantes são: ajudante de ação educativa, ajudante de ação direta, trabalhadora auxiliar e ajudante de cozinheira.

Paralelamente aos dois cursos acima mencionados, decorreu um processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) tendo em vista a obtenção dos graus de escolaridade referidos. O conceito do Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências é valorizar o que se aprendeu, em diferentes contextos (formais, não formais e informais), ao longo da vida, e reconhece as competências que foi adquirindo, atribuindo-lhe uma certificação escolar e/ou profissional, (Instituto do Emprego e Formação Profissional).

A ODPS foi uma das instituições selecionadas para beneficiar do projeto Q3. O Q3 é um projeto nacional, que visa desenvolver as competências das pessoas e das organizações do terceiro setor, melhorando a qualidade das suas prestações, a eficácia da gestão e contribuindo para a sua competitividade e sustentabilidade, através de processos participados de consultoria e formação. Esta iniciativa está a ser dinamizada por diversas entidades, das quais se destaca a AEP – Associação Empresarial de Portugal.

Depois da fase inicial de diagnóstico, foi elaborado um plano de desenvolvimento que contemplava a implementação de diversas medidas, nomeadamente a execução de várias ações

de formação. Estas ações destinaram-se a quadros e técnicos da instituição que tiveram como temas principais o planeamento estratégico e a avaliação de utentes. O Conselho de Administração frequentou e participou em algumas das ações de formação, nomeadamente naquelas que estavam relacionadas com o planeamento estratégico.

### **3.1.2.8. Desenvolvimento de carreiras**

Não tem sido desenvolvidas ações relativamente ao desenvolvimento de carreiras. A formação é efetuada considerando a função atual do colaborador e não com o intuito do exercício de uma outra função.

É efetuada a gestão administrativa da gestão de carreiras considerando as promoções dos CCT.

Não existe na instituição o planeamento de recursos humanos para garantir um fluxo de colaboradores com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo. Não existe um plano de carreiras.

### **3.1.2.9. Voluntariado**

Existe a participação de voluntários (estudantes universitários) na ODPS no âmbito de uma parceria com a Universidade Católica (Serviço Comunitário e CASO).

A CASO (Católica Solidária) é o núcleo de voluntariado da Comunidade da Católica do Porto. Os seus voluntários são alunos, antigos alunos, docentes e funcionários, que querem dar o seu tempo fora das atividades académicas.

Na CASO existe um perfil de posto para cada entidade, que é entregue ao voluntário no primeiro contacto, onde são definidos o compromisso e responsabilidades da função a desempenhar e identificados os objetivos.

A CASO procede ao acompanhamento do acolhimento dos voluntários universitários, a formação inicial por área de intervenção e à monitorização da satisfação do voluntário.

Existem também outras atividades nas quais se assinala a participação de voluntários como por exemplo no âmbito da segunda atividade de um curso EFA (Educação e Formação para Adultos) de técnico comercial (25 de maio de 2010 a abril de 2011) ministrado pela ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários que previu a realização de uma ação de solidariedade, por parte dos formandos, numa instituição de utilidade pública sem fins lucrativos que exercesse a sua atividade na freguesia de Lordelo do Ouro. O centro social Rainha D. Leonor da ODPS foi escolhido como beneficiário da iniciativa. As necessidades do centro foram avaliadas pelos

formandos e concluíram que o maior benefício seria a reabilitação da zona de recreio, através da instalação de pavimento próprio e equipamentos adequados. A missão dos formandos foi a de pesquisar e contactar empresas que fornecessem os equipamentos e soluções para as necessidades encontradas. Posteriormente negociaram o valor orçamentado e, junto dos associados ANJE e demais empresas, mobilizaram o apoio financeiro com vista a comprar os equipamentos.

Um dos desafios à IPSS é precisamente a capacidade de atrair voluntários com perfil adequado que possam ajudar a colmatar as dificuldades.

### **3.1.3. Considerações finais**

A tipologia de gestão de recursos humanos aplicada na ODPS, segundo Sousa et al. (2006), é a gestão funcional de recursos humanos considerando as seguintes características:

- existe um departamento de recursos humanos na IPSS;
- o responsável pelas atividades de recursos humanos é a diretora de recursos humanos;
- recorre essencialmente ao recrutamento externo;
- a chefia direta e a diretora de recursos humanos fazem a integração dos novos colaboradores;
- existe um sistema formal de avaliação de desempenho.

A característica principal da tipologia funcional identificada na ODPS é a de as atividades desenvolvidas ultrapassarem o cariz administrativo existindo políticas definidas ao nível de algumas práticas de gestão de recursos humanos no entanto não são desenvolvidos os mecanismos de ligação entre as várias práticas.

A situação económica em que o país se encontra muito embora pudesse representar uma oportunidade para as instituições a realidade é que estas estão a ultrapassar momentos difíceis considerando os seguintes fatores: a diminuição do número de clientes, mesmo subsistindo as necessidades da prestação de serviço, devido ao desemprego e ao regresso a casa dos familiares por razões económicas; as dificuldades económicas dos próprios colaboradores. Pelo que podemos depreender esta realidade poderá condicionar algumas tomadas de decisão ao nível da gestão de recursos humanos tendo em conta os custos associados.

## **3.2. Questionário diagnóstico**

Foi utilizado o inquérito por questionário como técnica de recolha de informação não documental de observação indireta.

Para Fortin (1999) o questionário é “um método de recolha de dados, junto dos indivíduos sobre factos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expectativas e atitudes”.

O objetivo deste questionário é o de verificar as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pelas IPSS.

### **3.2.1. Identificação da população**

Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população, (Hill & Hill, 2009). A população deste estudo são todas as IPSS portuguesas.

Dado que não existe uma lista oficial com todos os dados das IPSS nacionais tivemos por base os últimos dados do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) pelo que foi considerado um total de 4383 instituições que se regulam pelo CCT das IPSS distribuídas por 20 distritos de Portugal Continental e Madeira sendo de ressaltar que estes dados não contemplam as IPSS dos Açores.

### **3.2.2. Definição do tipo de amostragem**

A amostra é um subconjunto de uma população, ou seja, não havendo a possibilidade de recolher e analisar dados para cada um dos casos da população temos de considerar uma parte dos casos que constituem a população.

Existem dois tipos de amostragem: amostragem probabilística ou aleatória, amostragem não probabilística ou não aleatória.

Na amostragem probabilística ou aleatória a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual para todos os elementos.

Na amostragem não probabilística ou não aleatória a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos. Segundo Maroco (2007) se bem que amostragem probabilística seja preferida sobre a amostragem não probabilística, em muitos cenários de investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável (por limitações de tempo e ou custos) obter este tipo de amostras e o investigador tem de optar por métodos não aleatórios de amostragem.

A técnica de amostragem escolhida foi a da amostragem não aleatória por quotas. Neste tipo de amostragem as amostras são constituídas respeitando as quotas de uma determinada característica da população em estudo. A existência deste método de amostragem justifica-se fundamentalmente pela inexistência de listagens da população (Vicente, Ferrão & Reis, 2001).

A amostra tem um tamanho igual a 10% da população, ou seja 438 instituições, e respeita as quotas relativamente a distribuição por distritos.

Considerando que para um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% a dimensão da amostra seria de 353 instituições. Foram questionados um maior número de elementos, respeitadas as quotas ao nível dos distritos a que pertencem as IPSS, a amostra abrangeu 438 IPSS, o que corresponde a uma margem de erro de 4,44%.

**Tabela 3-8 – Dimensão da amostra**

<b>Distrito</b>	<b>Total IPSS - CCT</b>	<b>Amostra</b>
Aveiro	271	27
Beja	90	9
Braga	392	39
Bragança	97	10
Castelo Branco	127	13
Coimbra	246	25
Évora	138	14
Faro	128	13
Guarda	236	23
Leiria	247	25
Lisboa	776	77
Portalegre	85	8
Porto	505	50
Santarém	268	27
Setúbal	281	28
Viana do Castelo	113	11
Vila Real	96	10
Viseu	216	22
Ilha Madeira	69	7
Ilha Porto Santo	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>4383</b>	<b>438</b>

### **3.2.3. O questionário**

O questionário, apresentado no anexo I, foi elaborado com base na revisão de literatura efetuada na dissertação e foi submetido a análise de um painel de cinco especialistas.

Foram efetuadas algumas alterações decorrentes da opinião de três especialistas nomeadamente: a inclusão em algumas das respostas da opção outro, com hipótese de especificação da resposta; a clarificação de algumas opções de resposta que faziam referências ao CCT e que condicionariam as respostas.

O método de recolha de dados foi o inquérito por correio eletrónico através da ferramenta de questionário online SurveyMonkey (<http://pt.surveymonkey.com/>).

No caso de a amostra não ser aleatória, o entrevistador tem de selecionar os elementos a incluir e, para tal, devido a inexistência de uma base de sondagem, é necessário recorrer ao julgamento humano (Vicente et al, 2001). Segundo os autores a base de sondagem é uma listagem dos elementos da qual se vai selecionar a amostra.

Foram efetuadas várias tentativas de obtenção de uma lista atualizada das IPSS nacionais e respetivos dados, nomeadamente junto dos Serviços da Segurança Social, não tendo obtido qualquer resposta. Não existindo uma lista detalhada com a identificação de todas as IPSS nacionais foi consultada a carta social, disponível online, que permitiu o acesso aos dados atualizados de entidades proprietárias de equipamentos sociais e assim pela natureza jurídica e distrito a que pertencem foi possível identificar as IPSS e fazer a recolha dos respetivos emails.

A vantagem do questionário online consiste na possibilidade de inquirir um elevado número de instituições e de eliminar a barreira da localização geográfica. Foi assim exequível a recolha de dados nos vários distritos considerados na amostra.

O questionário é constituído por 27 questões com a seguinte tipologia:

- Questões fechadas (modalidade de resposta é imposta):
  - 11 questões de resposta única (o inquirido responde apenas a uma modalidade de resposta):
    - Q.1: A instituição tem um departamento responsável pela gestão de recursos humanos?
    - Q.4: Qual o tipo de recrutamento de colaboradores mais utilizado pela instituição?
    - Q.8: A instituição possui uma análise e descrição de funções formal dos colaboradores?
    - Q.10: A instituição tem desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho?
    - Q.13: Qual o método de avaliação de desempenho utilizado?
    - Q.18: Para além do cumprimento do CCT a instituição atribui algum tipo de recompensa, seja de natureza material ou não material, aos colaboradores?
    - Q.19: Como é determinado o número de colaboradores afetos a cada resposta social?
    - Q.20: Existem voluntários a trabalhar na instituição?
    - Q.23: Quais as respostas sociais que a instituição desenvolve?
    - Q.24: A instituição tem certificação de qualidade?
    - Q.25: Qual a natureza jurídica da instituição?
    - Q.26: Qual o distrito onde esta sediada a IPSS?
  - 1 questão de resposta múltipla (o inquirido escolhe de varias modalidades de resposta um numero não limitado):
    - Q. 23: Quais as respostas sociais que a instituição desenvolve?
- Questões abertas (o inquirido responde como quer, utilizando o próprio vocabulário):
  - Q.27: Qual o número de colaboradores da Instituição?
- Questões semi abertas (resposta aberta e fechada na mesma questão):
  - Q.2: Quem é o responsável pelas atividades de gestão de recursos humanos?
  - Q.3: Alguma destas práticas é realizada por entidades externas?
  - Q.5: Qual a fonte de recrutamento interno utilizada?
  - Q.6: Quais as mais frequentes fontes de recrutamento externo utilizadas?

- Q.7: Quais os métodos de seleção de candidatos utilizados?
- Q.9: Como é proporcionada a formação aos colaboradores?
- Q.11: Qual a periodicidade da avaliação de desempenho?
- Q.12: Quem realiza a avaliação de desempenho (avaliador)?
- Q.14: Quais as consequências da avaliação de desempenho?
- Q.15: Quais os processos utilizados para integração dos novos colaboradores?
- Q.16: Como foi definida a estrutura salarial da instituição?
- Q.17: Em que factores se baseia o sistema de recompensas da instituição?
- Q.21: Qual a fonte de recrutamento de voluntários?
- Q.22. A instituição tem acordos com a Segurança Social?

### 3.2.4. Resultados

Responderam ao questionário 113 IPSS, no período compreendido entre 15 e 28 de novembro de 2012, distribuídas por 19 distritos de acordo com tabela 3-9.

**Tabela 3-9 - Distribuição por distrito do número de respostas ao questionário**

<b>Distrito</b>	<b>N.º de respostas</b>
Aveiro	4
Beja	2
Braga	15
Bragança	6
Castelo Branco	5
Coimbra	5
Évora	4
Faro	4
Guarda	6
Leiria	5
Lisboa	15
Portalegre	1
Porto	11
Santarém	9
Setúbal	5
Viana do Castelo	4
Vila Real	4
Viseu	5
Ilha Madeira	3
<b>Total</b>	<b>113</b>

Na tabela 3-10 são apresentadas as questões e o número de respostas das IPSS da amostra.

**Tabela 3-10 - Respostas ao questionário**

		N	%
1. A instituição tem um departamento responsável pela gestão de recursos humanos?	Sim	54	47,8%
	Não	59	52,2%
2. Quem é o responsável pelas atividades de gestão de recursos humanos?	Pessoal administrativo	12	10,6%
	Diretor de recursos humanos	21	18,6%
	Direção	56	49,6%
	Entidade externa	0	0,0%
	Outro (especifique)	24	21,2%
3. Alguma destas práticas é realizada por entidades externas? (pode assinalar mais do que uma opção)	Processamento salarial	44	38,9%
	Recrutamento e seleção	1	0,9%
	Avaliação de desempenho	1	0,9%
	Análise e descrição de funções	0	0,0%
	Plano de formação	18	15,9%
	Não existe entidade externa a prestar serviços à instituição nesta área	52	46,0%
4. Qual o tipo de recrutamento de colaboradores mais utilizado pela instituição?	Outro (especifique)	11	9,7%
	recrutamento externo (candidatos externos à instituição)	52	46,0%
	recrutamento interno (funcionários da instituição)	9	8,0%
5. Qual a fonte de recrutamento interno utilizada?(pode assinalar mais do que uma opção)	recrutamento misto (candidatos externos e funcionários da instituição)	52	46,0%
	Transferência dentro da instituição	38	33,6%
	Promoção	26	23,0%
	Reconversão (promover aquisição de competências para ocupar novos lugares)	36	31,9%
	Não se aplica	42	37,2%
6. Quais as mais frequentes fontes de recrutamento externo utilizadas? (pode assinalar mais do que uma opção)	Outro (especifique)	4	3,5%
	Arquivo de candidaturas espontâneas ou de anteriores recrutamentos	87	77,0%
	Apresentação de candidatos por indicação de colaboradores	32	28,3%
	Centro de emprego	86	76,1%
	Universidades, escolas profissionais	15	13,3%
	Anúncios nos jornais, revistas, cartazes	9	8,0%
	Empresas de recrutamento/outras entidades	0	0,0%
	Recrutamento on-line (ex. pagina internet, sites emprego etc)	7	6,2%
	Não se aplica	2	1,8%
Outro (especifique)	1	0,9%	
7. Quais os métodos de seleção de candidatos utilizados? (pode assinalar mais do que uma opção)	Entrevista	110	97,3%
	Análise curricular	97	85,8%
	Testes de competências	7	6,2%
	Testes psicotécnicos	3	2,7%
	Testes de personalidade	4	3,5%
	Testes de simulação	7	6,2%
	Não se aplica	1	0,9%
Outro (especifique)	1	0,9%	
8. A instituição possui uma análise e descrição de funções formal dos colaboradores?	Sim	85	75,2%
	Não	28	24,8%

		N	%
	Plano de formação anual	64	56,6%
9. Como é proporcionada a formação aos colaboradores? (pode assinalar mais do que uma opção)	Ações de formação indicadas pelos colaboradores	17	15,0%
	Ações de formação indicadas pelos superiores hierárquicos	25	22,1%
	Ações de formação indicadas pelos colaboradores e pelos superiores hierárquicos	62	54,9%
	Abrange anualmente 10% dos contratos sem termo	14	12,4%
	Outro (especifique)	7	6,2%
10. A instituição tem desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho?	Sim	47	41,6%
	Não	66	58,4%
11. Qual a periodicidade da avaliação de desempenho?	Semestral	7	6,2%
	Anual	35	31,0%
	Não tem avaliação de desempenho desenvolvida	62	54,9%
	Outro (especifique)	9	8,0%
12. Quem realiza a avaliação de desempenho (avaliador)?	Direção	13	11,5%
	Superior hierárquico do avaliado	19	16,8%
	Avaliação 360° (superior hierárquico, colegas, clientes, fornecedores, etc)	11	9,7%
	O colaborador	2	1,8%
	Não se aplica	61	54,0%
13. Qual o método de avaliação de desempenho utilizado?	Outro (especifique)	7	6,2%
	Escalas gráficas	5	4,4%
	Escolha forçada	2	1,8%
	Pesquisa de campo	3	2,7%
	Incidentes críticos	1	0,9%
	Comparação de pares	0	0,0%
	Frases descritivas	2	1,8%
	Auto avaliação	6	5,3%
	Avaliação por resultados	1	0,9%
	Avaliação por objetivos	5	4,4%
	Métodos mistos	25	22,1%
14. Quais as consequências da avaliação de desempenho? (pode assinalar mais do que uma opção)	Não se aplica	63	55,8%
	Recompensas	24	21,2%
	Informação para recrutamento interno	12	10,6%
	Identificação de necessidades de formação	33	29,2%
	Promoção	10	8,8%
	Outro (especifique)	3	2,7%
15. Quais os processos utilizados para integração dos novos colaboradores? (pode assinalar mais do que uma opção)	Manual de acolhimento	51	45,1%
	Turn around (visita pela instituição)	74	65,5%
	Formação de acolhimento e integração do novo colaborador	42	37,2%
	Não se aplica	6	5,3%
	Outro (especifique)	6	5,3%
16. Como foi definida a estrutura salarial da instituição?	Pela própria instituição	7	6,2%
	Em estrito cumprimento do CCT	33	29,2%
	Pela própria instituição tendo por base o CCT	67	59,3%
	Outro (especifique)	6	5,3%

		N	%
	Categoria profissional de acordo com o CCT	73	64,6%
17. Em que fatores se baseia o sistema de recompensas da instituição?(pode assinalar mais do que uma opção)	Antiguidade	45	39,8%
	Responsabilidade	29	25,7%
	Desempenho	32	28,3%
	Potencial	12	10,6%
	Resultados individuais/coletivos	11	9,7%
	Outro (especifique)	9	8,0%
18. Para além do cumprimento do CCT a instituição atribui algum tipo de recompensa, seja de natureza material ou não material, aos colaboradores?	Sim. Atribui recompensa de natureza material.	5	4,4%
	Sim. Atribui recompensa de natureza não material.	23	20,4%
	Sim. Atribui recompensas de natureza material e não material.	15	13,3%
	Não atribui.	70	61,9%
19. Como é determinado o número de colaboradores afetos a cada resposta social?	Considerando os quadros de pessoal definidos pela Segurança Social	85	75,2%
	É definido pela direção	28	24,8%
20. Existem voluntários a trabalhar na instituição?	Sim	80	70,8%
	Não	33	29,2%
21. Qual a fonte de recrutamento de voluntários?	Banco de voluntários nacional (bolsa de voluntariado)	2	1,8%
	Banco de voluntários local	17	15,0%
	Grupo de voluntários de universidades/escolas	2	1,8%
	Candidaturas espontâneas	55	48,7%
	Não se aplica	31	27,4%
	Outro (especifique)	6	5,3%
22. A instituição tem acordos com a Segurança Social?	Acordos de Cooperação (concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população)	108	95,6%
	Acordos de Gestão (gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado)	0	0,0%
	Não	1	0,9%
	Outro (especifique)	4	3,5%

		N	%
23. Quais as respostas sociais que a instituição desenvolve? (pode assinalar mais do que uma opção)	Creche	59	52,2%
	Centro de atividades de tempos livres	49	43,4%
	Lar de infância e juventude	10	8,8%
	Apartamento de autonomização	1	0,9%
	Casa de acolhimento temporário	8	7,1%
	Centro de convívio	20	17,7%
	Centro de dia	56	49,6%
	Centro de noite	1	0,9%
	Lar de idosos	48	42,5%
	Residência	2	1,8%
	Centro de atividades ocupacionais	11	9,7%
	Lar residencial	8	7,1%
	Residência autónoma	2	1,8%
	Centro de atendimento	8	7,1%
	Acompanhamento e animação de pessoas com deficiência	2	1,8%
	Fórum sócio-ocupacional	1	0,9%
	Unidades de vida protegida, autónoma e apoiada	1	0,9%
	Apartamento de reinserção social	3	2,7%
	Residência para pessoas com VIH/sida	1	0,9%
	Centro de alojamento temporário e comunidade de inserção	2	1,8%
	Centro comunitário	9	8,0%
	Casa de abrigo	3	2,7%
Serviço de apoio domiciliário	69	61,1%	
24. A instituição tem certificação de qualidade?	Sim, ISO 9001.	5	4,4%
	Sim, certificação de respostas sociais com base nos modelos de avaliação do Instituto da Segurança Social.	8	7,1%
	Sim, ISO 9001 e certificação de respostas sociais com base nos modelos de avaliação do Instituto da Segurança Social.	2	1,8%
	Não	53	46,9%
	Em processo de certificação.	45	39,8%
25. Qual a natureza jurídica da instituição?	associação de solidariedade social	100	88,5%
	associação de voluntários de ação social	0	0,0%
	associação de socorros mútuos	0	0,0%
	fundação de solidariedade social	13	11,5%
	irmandades da misericórdia	0	0,0%
27. Qual o número de colaboradores da Instituição?	Nº respostas	113	
	Total de colaboradores	5117	

Da análise às respostas das IPSS verificamos que 52,2% das instituições não tem um departamento responsável pela gestão de recursos humanos. As instituições que tem um departamento responsável pela gestão de recursos humanos representam 47,8% da amostra.

Na maioria das instituições o responsável pela gestão de recursos humanos é a direção (49,6%) seguida da opção outro (21,2%), o diretor de recursos humanos (18,6%) e do pessoal administrativo (10,6%). A opção de uma entidade externa ser responsável pela gestão de recursos humanos não obteve qualquer resposta. Na opção outro (21,2%) as IPSS especificaram o diretor técnico/diretor dos serviços como responsável pela gestão de recursos humanos.

Podemos deduzir que na maioria das instituições o responsável pela gestão de recursos humanos não é um profissional especializado considerando que 70,8% das respostas escolhem a direção e a opção outro que é especificada pelas instituições como sendo o diretor técnico/serviços. O diretor de recursos humanos e o pessoal administrativo apenas representam 29,2% das respostas.

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos que são desenvolvidas por entidades externas na maioria das instituições (46,0%) não existe entidade externa a prestar serviços nesta área, o processamento salarial é externalizado em 38,9% das instituições, o plano de formação em 15,9%, 9,7% das instituições escolheu a opção outro e 0,9% das instituições escolheram o recrutamento e seleção bem como a avaliação de desempenho. A análise e descrição de funções não obteve qualquer resposta relativamente a elaboração por entidade externa.

Na opção outro as IPSS especificaram maioritariamente que os serviços de contabilidade são externalizados, o que deduzimos incluía o processamento salarial, bem como a assessoria jurídica e serviços de medicina e segurança no trabalho.

O recrutamento externo e o recrutamento misto apresentam o mesmo número de respostas (46%) apresentando o recrutamento interno o menor número (8%).

Relativamente a fonte de recrutamento interno utilizada a opção não se aplica apresenta o maior valor (37,2%) seguida da transferência dentro da instituição (33,6%), reconversão (31,9%), promoção (23,0%) e por último a opção outro (3,5%).

Podemos assim deduzir que nas IPSS da amostra para preenchimento de um lugar vago na instituição estas recorrem preferencialmente a recursos humanos externos.

As fontes de recrutamento externo com maior representatividade são o arquivo de candidaturas espontâneas ou de anteriores recrutamentos (77,0%) e o centro de emprego (76,1%) seguindo-se da apresentação de candidatos por indicação de colaboradores (28,3%), universidades e escolas profissionais (13,3%), anúncios (8,0%), recrutamento on-line (6,2%), não se aplica (1,8%) ou outro (0,9%). É de ressaltar que não houve nenhuma resposta em que tenha sido assinalado o recurso a empresa de recrutamento ou entidades externas (0,0%).

Os métodos de seleção de candidatos utilizados são maioritariamente a entrevista (97,3%) e a análise curricular (85,8%) seguidos dos testes de competências (6,2%), dos testes de simulação

(6,2%), testes de personalidade (3,5%), testes psicotécnicos (2,7%), outro (0,9%), não se aplica (0,9%).

A análise e descrição de funções dos colaboradores é formalizada em 75,2% das instituições da amostra enquanto que 24,8% das instituições não possui esta prática formalizada.

No que concerne a forma como é proporcionada a formação aos colaboradores o plano de formação anual obteve 56,6% das respostas seguido das ações de formação indicadas pelos colaboradores e pelos superiores hierárquicos (54,9%), as ações de formação indicadas pelos superiores hierárquicos (22,1%), as ações de formação indicadas pelos colaboradores (15,0%), abrangem anualmente 10% dos contratos sem termos (12,4%) ou outro (6,2%). Na opção outro foram maioritariamente indicadas situações em que abrangiam no mínimo 10% do total dos colaboradores independentemente do tipo de contrato tendo sido também especificadas formações modulares em resposta as necessidades de formação identificadas.

Verificamos que 58,4% das instituições não tem desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho. As IPSS que responderam ter desenvolvido um sistema de avaliação de desempenham representam 41,6% da amostra.

Na periodicidade da avaliação de desempenho verifica-se que a maioria das IPSS não tem avaliação de desempenho desenvolvida (54,9%), a avaliação de desempenho anual é efetuada em 31% das instituições e em 6,2% das instituições é efetuada semestralmente. Em 8% das instituições a avaliação de desempenho é efetuada com periodicidade que não anual ou semestral. Nas opções outro foram especificados diferentes períodos tais como trimestral, quadrimestral, por ano letivo e mesmo avaliações de desempenho que embora já elaboradas se encontram em fase de implementação ou análise da direção.

Sobre quem realiza a avaliação de desempenho a maioria da amostra respondeu que não se aplica (54,0%) seguida do superior hierárquico do avaliado (16,8%), a direção (11,5%), a avaliação a 360º (9,7%), outro (6,2%), o colaborador (1,8%).

Quando questionadas sobre o método de avaliação de desempenho utilizado a maioria das instituições da amostra responderam que não se aplica (55,8%), métodos mistos (22,1%), autoavaliação (5,3%), a avaliação por objetivos (4,4%), escalas gráficas (4,4%), pesquisa de campo (2,7%), escolha forçada (1,8%), frases descritivas (1,8%), incidentes críticos (0,9%), a avaliação por resultados (0,9%), a comparação de pares não obteve qualquer resposta.

No que concerne as consequências da avaliação de desempenho a opção não se aplica foi escolhida pela maioria das instituições (61,1%), identificação das necessidades de formação (29,2%), recompensas (21,2%), informação para o recrutamento interno (10,6%), promoção (8,8%), outro (2,7%).

Nos processos utilizados para integração dos novos colaboradores a maioria das instituições escolheu o *turn around* (65,5%), o manual de acolhimento (45,1%), formação de acolhimento e integração do novo colaborador (37,2%), não se aplica (5,3%), outro (5,3%).

A estrutura salarial da maioria das instituições da amostra foi definida pela própria instituição tendo por base o CCT (59,3%), em 29,2% das instituições foi definida em estrito cumprimento do CCT, em 6,2% foi definida pela própria instituição (6,2%) e 5,3% responderam outro.

Sobre os fatores em que se baseia o sistema de recompensas da instituição a maioria das IPSS da amostra definiu a categoria profissional de acordo com o CCT (64,6%), a antiguidade (39,8%), desempenho (28,3%), responsabilidade (25,7%), potencial (10,6%), resultados individuais/coletivos (9,7%) e outro (8,0%).

Verificou-se que a maioria das IPSS indicou não atribuir nenhum tipo de recompensas para além do cumprimento do CCT (61,9%). Relativamente a atribuição de recompensas a que representa uma maior ponderação é a atribuição de recompensas de natureza não material (20,4%) seguida da atribuição de recompensas de natureza material e não material (13,3%) e por fim da atribuição de recompensas de natureza material (4,4%).

A determinação do número de colaboradores afetos a cada resposta social é maioritariamente efetuado considerando os quadros de pessoal definidos pela Segurança Social (75,2%) sendo que a definição pela direção representa 24,8% das IPSS da amostra.

Em 29,2% das instituições não existem voluntários a trabalhar na instituição. No entanto a maioria das IPSS da amostra (70,8%) tem voluntários a trabalhar na instituição.

As fontes de recrutamento de voluntários selecionadas pelas instituições foram as seguintes: candidaturas espontâneas (48,7%), não se aplica (27,4%), banco de voluntários local (15,0%), outro (5,3%), grupos de voluntários de universidades/escolas (1,8%), banco de voluntários nacional (bolsa de voluntariado) (1,8%).

A maioria das instituições celebrou acordos de cooperação com a Segurança Social (95,6%). Apenas 0,9% das instituições não tem acordo com a Segurança Social e 3,5% das instituições escolheram a opção outros que, segundo o especificado pelas instituições, decorre de terem celebrado acordos de cooperação e de gestão e num dos casos da celebração de acordo atípico.

As IPSS que responderam ao questionário abrangeram todas as respostas sociais estabelecidas na legislação, nomeadamente no Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de setembro. As respostas sociais com maior número de respostas foram o S.A.D. (61,1%), a creche (52,2%), o centro de dia (49,6%), o centro de atividades de tempos livres (43,4%) e o lar de idosos (42,5%).

Podemos induzir que o número de IPSS sem certificação de qualidade assume uma maior predominância (46,9%) seguindo-se as IPSS em processo de certificação (39,8%) e por fim as

IPSS com certificação de qualidade (13,3%). No entanto importa referir que se considerarmos as IPSS certificadas, no âmbito da ISO 9001 (4,4%), no âmbito dos modelos da Segurança Social (7,1%), em ambos os modelos (1,8%) e as IPSS que se encontram em processo de certificação de qualidade (39,8%) estas representem 53,1%. Os resultados são indiciadores da preocupação das IPSS com a certificação de qualidade muito embora as IPSS já certificadas representem apenas 13,3% da amostra.

Podemos aferir que, relativamente a natureza jurídica das instituições da amostra, as associações de solidariedade social representam 88,5% da amostra e as fundações de solidariedade social representam 11,5%.

As 113 instituições que responderam ao questionário representam um total de 5117 colaboradores.

### **3.2.5. Considerações finais**

Da análise de resultados do questionário e considerando as tipologias de gestão de recursos humanos definidas por Sousa et al. (2006), figura 2.1., podemos deduzir que na maioria das IPSS da amostra a tipologia de gestão de recursos humanos praticada é a gestão administrativa considerando as seguintes características:

- Em 58,4% das instituições não há desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho;
- Em 52,2% das instituições não há um departamento responsável pela gestão de recursos humanos;
- Na maioria das instituições o responsável pela gestão de recursos humanos não é um profissional especializado considerando que 70,8% das respostas escolhem a direção e a opção outro.
- O sistema de recompensas da maioria das instituições (64,6%) baseia-se na categoria profissional de acordo com o CCT;
- A maioria das IPSS indicou não atribuir nenhum tipo de recompensas para além do cumprimento do CCT (61,9%);
- A determinação do número de colaboradores afetos a cada resposta social é maioritariamente efetuado considerando os quadros de pessoal definidos pela Segurança Social (75,2%) não existindo nestes referências a profissionais da área de gestão nomeadamente da gestão de recursos humanos.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

Da análise de resultados do questionário podemos deduzir que na maioria das IPSS da amostra a tipologia de gestão de recursos humanos praticada é a gestão administrativa.

Na ODPS foram detetadas características que permitiram classificar a tipologia de gestão de recursos humanos aplicada como gestão funcional essencialmente porque tem uma direção de recursos humanos responsável pelo desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos. No entanto verificou-se a existência de políticas definidas ao nível de algumas práticas de gestão de recursos humanos no entanto não são desenvolvidos os mecanismos de ligação entre as várias práticas.

Verificamos neste estudo um conjunto de itens analisados que permitem compreender a tipologia de gestão de recursos humanos administrativa nas IPSS:

- Pela análise da literatura, do estudo de caso e pelos resultados do questionário podemos depreender que as IPSS são reguladas pela Segurança Social com implicações ao nível da definição do quadro de pessoal, do número de colaboradores e da formação dos mesmos;
- Nos CCT e na regulamentação da segurança social verifica-se que não foi determinado, quer ao nível da categoria e respetivo descritivo de funções quer ao nível dos quadros de pessoal das respostas sociais, a existência de colaboradores especializados em gestão de recursos humanos;
- De acordo com os estatutos das IPSS nas competências do órgão de administração a alínea d) do art.º 13º define que compete ao órgão de administração “Organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição”. No n.º 3 do mesmo artigo é definido que “Se os estatutos o permitirem, o órgão de administração poderá delegar em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários, alguns dos seus poderes, nos termos previstos nos estatutos ou aprovados pela assembleia geral, bem como revogar os respectivos mandatos”;
- De acordo com o n.º 1, art.º 18º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro “O exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas”. No n.º 2 do mesmo artigo “Quando o volume do movimento financeiro ou complexidade da administração das instituições exija a presença prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos o permitam.”
- De acordo com os resultados do questionário que na maioria das IPSS da amostra o responsável pela gestão de recursos humanos é a direção ou os diretores de serviço.
- Os diretores de serviço têm formação específica na área de acordo com as orientações da segurança social.

Existe um conjunto de fatores relacionados com o contexto em que as IPSS estão inseridas que influenciam a visão administrativa com que a gestão de recursos humanos é assumida na maioria das instituições sendo assim considerada como função secundária em relação as restantes áreas da instituição.

As IPSS têm assim um duplo desafio na medida em que por um lado é necessário que sejam adotadas tipologias de gestão de recursos humanos com uma vertente mais estratégica para que os colaboradores sejam motivados e envolvidos na prossecução da missão da instituição por outro lado a Segurança Social, que as regula e define os quadros de pessoal das respostas sociais, implementou um sistema de qualidade de respostas sociais com três níveis (A, B e C) e que tem como exigência dos níveis diferenciadores (A e B) a formalização de práticas de gestão de recursos humanos tais como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, acolhimento e integração.

Um desafio decorrente deste estudo seria o de verificar se a certificação de qualidade será uma alavanca na deteção da necessidade da existência de colaboradores especializados em gestão, nomeadamente em gestão de recursos humanos, dado que a certificação e especialmente a de nível A implica a implementação de varias práticas de gestão de recursos humanos.

As principais limitações à realização deste estudo foram a falta de compilação de informação relativamente às IPSS nomeadamente no que respeita ao fornecimento, por parte de fontes oficiais ou de organizações nacionais, de informação ao nível nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.d.). Obtido em outubro de 2012, de Jornal Publico:  
<http://www.publico.pt/economia/noticia/tribunais-estao-a-declarar-50-insolvencias-por-dia-em-portugal-1565433>, publicado a 2 de outubro de 2012.
- (OECD), O. f.-o. (27 de novembro de 2012). *Portugal - Economic forecast summary (November 2012)*. Obtido em 17 de dezembro de 2012, de <http://www.oecd.org/eo/economicoutlookanalysisandforecasts/portugaleconomicforecastsummary.htm>
- Alfaro, Martins; Socialgest. (2003). *O regime fiscal das Instituições Particulares de Solidariedade Socia*. Obtido em 10 de outubro de 2011, de [http://www.socialgest.pt/\\_dlids/OREGIMEFISCALDASIPSSx.pdf](http://www.socialgest.pt/_dlids/OREGIMEFISCALDASIPSSx.pdf)
- APG-Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos. (Fevereiro de 2011). As 100 maiores organizações em Portugal. *Revista Pessoal*, 100, pp. 34-35.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. V. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bencaleiro, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Catarino, A. (outubro de 2007). Estudos do voluntariado na Acção Social. *Revista Sociedade e Trabalho n.º 32*, pp. 7-17.
- Chamusca, B. (2007). *Obra Diocesana 40 anos de Promoção Social*. Porto: Obra Diocesana de Promoção Social.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo misto* (2ª ed.). (L. O. da Rocha, Trad.) Porto Alegre: Artmed.
- Cristina Parente, Marcos, V., & Amador, C. (Junho, 2012). Gestão do voluntariado no terceiro sector português: pistas preliminares de reflexão. *VII Congresso Português de Sociologia "Sociedade, Crise e Reconfigurações"*. Porto: Universidade do Porto.
- Drucker, P. F. (Fevereiro de 1999). Os desafios para o sec. XXI. (J. F. Cardoso, & J. N. Rodrigues, Entrevistadores) Obtido em 30 de outubro de 2011, de <http://www.janelanaweb.com/manageme/drucker3.html>
- Drucker, P. F. (2006). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira.

- Edelman. (22 de abril de 2012). *Edelman Trust Barometer 2012 - Resultados Portugal*. Obtido em maio de 5 de 2012, de [http://issuu.com/grupogci/docs/edelman\\_trust\\_barometer\\_2012\\_portugal/3#share](http://issuu.com/grupogci/docs/edelman_trust_barometer_2012_portugal/3#share)
- Entreajuda. (janeiro de 2011). *Alguns dados relativos ao voluntariado em Portugal*. Obtido em 23 de março de 2011, de [http://www.entreajuda.pt/pdf/Voluntariado%20em%20Portugal\\_Jan%202011.pdf](http://www.entreajuda.pt/pdf/Voluntariado%20em%20Portugal_Jan%202011.pdf)
- Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. (julho/set de 2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento . (2007). *Carta Social*. Obtido de <http://www.cartasocial.pt/index1.php>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview IL: Scott, Foresman.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- IEFP. (s.d.). Obtido em 2012 de junho de 16, de <http://www.iefp.pt/formacao/RVCC/Paginas/RVCC.aspx>
- Impulso Positivo. (7 de Maio de 2010). *Entrevista de Padre Lino Maia*. Obtido em 5 de outubro de 2010, de <http://www.impulsopositivo.com/content/entrevista-padre-lino-maia-presidente-da-cnis>
- Instituto Nacional de Estatística. (19 de março de 2009). *Projeções de população residente em Portugal 2008-2060*. Obtido em 18 de abril de 2011, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Instituto Nacional de Estatística. (14 de dezembro de 2012). Obtido em 5 de janeiro de 2012, de Portal do Instituto Nacional de Estatística: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0)
- Instituto Nacional de Estatística. (13 de Julho de 2012). *Rendimento e Condições de Vida 2011*. Obtido em 15 de Setembro de 2012, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (Abril de 2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12, n.º 1, pp. 67-94.
- Maia, L. (dezembro de 2010). Re(in)ventar a Solidariedade. *Espaço Solidario*, p. 9.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. (I. F. Santos, Trad.) São Paulo: MacGraw-Hill.
- Nunes, N. (14 de setembro de 2012). *DECO-Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor*. Obtido em 2 de novembro de 2012, de

<http://www.deco.proteste.pt/dinheiro/orcamento-familiar/dossie/travar-sobre-endividamento/imprimir>

Observatório Social Do Alentejo – Fundação Eugénio de Almeida. (s.d.). As Instituições Sociais do Distrito de Évora. (F. E. Almeida, Ed.) Évora.

Parente, C., & Veloso, L. (2001). Aprendizagens individuais e colectivas no seio das organizações que ensinam e aprendem. *VIII Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das organizações e do trabalho*. Lisboa: Celta Editora.

Porto, Universidade Católica Portuguesa. (s.d.). *Diagnostico Social do Porto*. Obtido em 20 de março de 2012, de [http://www.porto.ucp.pt/Webdrive/Gallery/Porto\\_Social\\_diagnostico\\_4976a43392c2/Porto\\_Social\\_diagnostico\\_final.pdf](http://www.porto.ucp.pt/Webdrive/Gallery/Porto_Social_diagnostico_4976a43392c2/Porto_Social_diagnostico_final.pdf)

Robert D. Herman & Associates . (2005). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* . United States of America: Jossey-Bass.

Segurança Social. (s.d.). *modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais*. Obtido em 2 de dezembro de 2010, de <http://www4.seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais>

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

Tavares, M. V. (2010). *A Gestão de Pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Vicente, P., Ferrão, F., & Reis, E. (2001). *Sondagen: A Amostragem como Factor Decisivo de Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vidal, F. A., Bezerra de Menezes, M. C., Costa, D. P., & Costa, S. P. (2002). Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. *XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba.

Yin, R. K. (2004). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (D. Grassi, Trad.) São Paulo : Bookman.

# **ANEXO I**

## **Práticas de gestão de recursos humanos nas IPSS**

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). A dissertação tem como objetivo principal analisar a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social.

A sua colaboração é indispensável. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão, pretendendo-se apenas a sua resposta sincera.

A cada questão pedimos que sinalize uma das opções enumeradas sendo que a possibilidade de resposta a mais do que uma das opções esta devidamente assinalada.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento do questionário será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Susana Pereira

Aluna APNOR n.º 25090014

E-mail:su.c.soares@gmail.com

**1. A instituição tem um departamento responsável pela gestão de recursos humanos?**

- Sim
- Não

**2. Quem é o responsável pelas atividades de gestão de recursos humanos?**

- Pessoal administrativo
- Diretor de recursos humanos
- Direção
- Entidade externa
- Outro (especifique)

**3. Alguma destas práticas é realizada por entidades externas? (pode assinalar mais do que uma opção)**

- Processamento salarial
- Recrutamento e seleção
- Avaliação de desempenho
- Análise e descrição de funções
- Plano de formação
- Não existe entidade externa a prestar serviços à instituição nesta área
- Outro (especifique)

**4. Qual o tipo de recrutamento de colaboradores mais utilizado pela instituição?**

- recrutamento externo (candidatos externos à instituição)
- recrutamento interno (funcionários da instituição)
- recrutamento misto (candidatos externos e funcionários da instituição)

**5. Qual a fonte de recrutamento interno utilizada?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Transferência dentro da instituição
- Promoção
- Reconversão (promover aquisição de competências para ocupar novos lugares)

- Não se aplica
- Outro (especifique)

**6. Quais as mais frequentes fontes de recrutamento externo utilizadas?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Arquivo de candidaturas espontâneas ou de anteriores recrutamentos
- Apresentação de candidatos por indicação de colaboradores
- Centro de emprego
- Universidades, escolas profissionais
- Anúncios nos jornais, revistas, cartazes
- Empresas de recrutamento/outras entidades
- Recrutamento on-line (ex. pagina internet, sites emprego etc)
- Não se aplica
- Outro (especifique)

**7. Quais os métodos de seleção de candidatos utilizados?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Entrevista
- Análise curricular
- Testes de competências
- Testes psicotécnicos
- Testes de personalidade
- Testes de simulação
- Não se aplica
- Outro (especifique)

**8. A instituição possui uma análise e descrição de funções formal dos colaboradores?**

- Sim
- Não

**9. Como é proporcionada a formação aos colaboradores?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Plano de formação anual
- Ações de formação indicadas pelos colaboradores
- Ações de formação indicadas pelos superiores hierárquicos
- Ações de formação indicadas pelos colaboradores e pelos superiores hierárquicos
- Abrange anualmente 10% dos contratos sem termo
- Outro (especifique)

**10. A instituição tem desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho?**

- Sim
- Não

**11. Qual a periodicidade da avaliação de desempenho?**

- Semestral
- Anual
- Não tem avaliação de desempenho desenvolvida
- Outro (especifique)

**12. Quem realiza a avaliação de desempenho (avaliador)?**

- Direção
- Superior hierárquico do avaliado
- Avaliação 360º (superior hierárquico, colegas, clientes, fornecedores, etc)
- O colaborador
- Não se aplica
- Outro (especifique)

**13. Qual o método de avaliação de desempenho utilizado?**

- Escalas gráficas (tabela de dupla entrada com fatores definidos (linhas horizontais) e graduados (linhas verticais))

- Escolha forçada (blocos de frases descritivas que focam aspetos do comportamento. o avaliador deve escolher entre as que mais representam (+) ou mais se distancia do avaliado (-))
- Pesquisa de campo (feita pelo superior hierárquico com um especialista em avaliação desempenho)
- Incidentes críticos (superior hierárquico regista fatos fora da normalidade, quer extremamente positivas quer negativas)
- Comparação de pares (comparação de dois colaboradores, de cada vez)
- Frases descritivas (o avaliador escolhe para cada frase a avaliação + ou -)
- Auto avaliação (avaliação efetuada pelo colaborador ao seu desempenho)
- Avaliação por resultados (verificação periódica entre os resultados fixados e os alcançados)
- Avaliação por objetivos (superior hierárquico e colaborador negociam objetivos alcançar em determinado período tempo)
- Métodos mistos
- Não se aplica

**14. Quais as consequências da avaliação de desempenho?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Recompensas
- Informação para recrutamento interno
- Identificação de necessidades de formação
- Promoção
- Não se aplica
- Outro (especifique)

**15. Quais os processos utilizados para integração dos novos colaboradores?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Manual de acolhimento
- Turn around (visita pela instituição)
- Formação de acolhimento e integração do novo colaborador
- Não se aplica
- Outro (especifique)

**16. Como foi definida a estrutura salarial da instituição?**

- Como foi definida a estrutura salarial da instituição? Pela própria instituição
- Em estrito cumprimento do CCT
- Pela própria instituição tendo por base o CCT
- Outro (especifique)

**17. Em que fatores se baseia o sistema de recompensas da instituição?(pode assinalar mais do que uma opção)**

- Categoria profissional de acordo com o CCT
- Antiguidade
- Responsabilidade
- Desempenho
- Potencial
- Resultados individuais/coletivos
- Outro (especifique)

**18. Para além do cumprimento do CCT a instituição atribui algum tipo de recompensa, seja de natureza material ou não material, aos colaboradores?**

- Sim. Atribui recompensa de natureza material.
- Sim. Atribui recompensa de natureza não material.
- Sim. Atribui recompensas de natureza material e não material.
- Não atribui.

**19. Como é determinado o número de colaboradores afetos a cada resposta social?**

- Considerando os quadros de pessoal definidos pela Segurança Social
- É definido pela direção

**20. Existem voluntários a trabalhar na instituição?**

- Sim
- Não

**21. Qual a fonte de recrutamento de voluntários?**

- Banco de voluntários nacional (bolsa de voluntariado)
- Banco de voluntários local
- Grupo de voluntários de universidades/escolas
- Candidaturas espontâneas
- Não se aplica
- Outro (especifique)

**22. A instituição tem acordos com a Segurança Social?**

- Acordos de Cooperação (concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população)
- Acordos de Gestão (gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado)
- Não
- Outro (especifique)

**23. Quais as respostas sociais que a instituição desenvolve? (pode assinalar mais do que uma opção)**

- Creche
- Centro de atividades de tempos livres
- Lar de infância e juventude
- Apartamento de autonomização
- Casa de acolhimento temporário
- Centro de convívio
- Centro de dia
- Centro de noite
- Lar de idosos
- Residência
- Centro de atividades ocupacionais
- Lar residencial

- Residência autónoma
- Centro de atendimento
- Acompanhamento e animação de pessoas com deficiência
- Fórum sócio-ocupacional
- Unidades de vida protegida, autónoma e apoiada
- Apartamento de reinserção social
- Residência para pessoas com VIH/sida
- Centro de alojamento temporário e comunidade de inserção
- Centro comunitário
- Casa de abrigo
- Serviço de apoio domiciliário

**24. A instituição tem certificação de qualidade?**

- Sim, ISO 9001.
- Sim, certificação de respostas sociais com base nos modelos de avaliação do Instituto da Segurança Social.
- Sim, ISO 9001 e certificação de respostas sociais com base nos modelos de avaliação do Instituto da Segurança Social.
- Não
- Em processo de certificação.

**25. Qual a natureza jurídica da instituição?**

- associação de solidariedade social
- associação de voluntários de acção social
- associação de socorros mútuos
- fundação de solidariedade social
- irmandades da misericórdia

**26. Qual o distrito onde esta sediada a IPSS?**

- Aveiro
- Beja

- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Evora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarem
- Setubal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Ilha Madeira

**27. Qual o número de colaboradores da Instituição?**

Obrigado por ter respondido ao nosso questionário!

Concluído