

# **Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social**

Janeiro, 2024

**BOOK TITLE** Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social

**CHAIRPERSON** Ana Luisa Martinho, Docente da área das Ciências Sociais do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

**EDITORS** Ana Luisa Martinho, Docente da área das Ciências Sociais do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP  
Susana Bernardino, Docente da área da Gestão do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP  
Deolinda Meira, Docente da área do Direito do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

**PROOFREADER** Virgínia Andrade

**ISBN** 978-989-9168-09-1

**DOI** <https://doi.org/10.56002/ceos.0088b>

## **LISTA DE AUTORAS E AUTORES**

Ana Azevedo, Ana Luísa Martinho, Beatriz Costa, Cristina Ferreira, Deolinda Meira, Hassan Mané, Joana Visitação, Júlio Pereira, Larisse Borges, Maria João Gomes, Mariana Duarte Azevedo, Pssoff Albino Oliveira Da Silva, Sandra Santos, Sílvia Maria de Sousa Campos, Sofia Antunes, Sónia Fernandes, Susana Bernardino, Teresa Guimarães, Thaís Cristina Vieira, Vera Lisa Correia, Virgínia Andrade

## **LISTA DE ORGANIZAÇÕES**

APPACDM do Porto  
ARCIL  
Centro Juvenil de Campanhã  
MEERU  
Pista Mágica  
Pony Club do Porto  
Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo

## ÍNDICE

<b>PREFÁCIO</b> .....	<b>6</b>
<i>Ana Azevedo</i>	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<i>Ana Luisa Martinho</i>	
<b>PARTE I. RECURSOS HUMANOS E ECONOMIA SOCIAL: UM ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO</b> .....	<b>11</b>
O conceito de economia social em Portugal .....	12
<i>Deolinda Meira</i>	
Gestão do voluntariado.....	19
<i>Sónia Fernandes</i>	
Gestão e Desenvolvimento de RH Assalariados na Economia Social .....	30
<i>Beatriz Costa e Ana Luisa Martinho</i>	
<i>Balanced scorecard</i> como ferramenta de Gestão de Recursos Humanos para as organizações da economia social .....	37
<i>Sandra Santos e Susana Bernardino</i>	
<b>PARTE II. PRÁTICAS DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL</b> .....	<b>54</b>
O projeto pessoas felizes: Valorizamos pessoas - APPACDM do Porto ....	55
<i>Teresa Guimarães, Maria João Gomes e Sofia Antunes</i>	
A pessoa com deficiência e o mercado de trabalho - ARCIL .....	64
<i>Vera Lisa Correia</i>	
PONY CLUB DO PORTO: Desde 2013 a escrever fábulas felizes .....	75
<i>Cristina Ferreira e Larisse Borges</i>	

## Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em OES

<i>Todos contam – a importância dos colaboradores na missão da Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo</i> .....	86
<i>Joana Visitação e Júlio Pereira</i>	
A reestruturação da área de RH no bicentenário Centro Juvenil de Campanhã .....	100
<i>Pssoff Albino Oliveira Da Silva e Hassan Mané</i>	
A proximidade como caminho para o desenvolvimento do voluntariado na MEERU .....	107
<i>Mariana Duarte Azevedo</i>	
A gestão dos recursos humanos, uma prática para o crescimento: O caso da Pista Mágica .....	122
<i>Sílvia Maria de Sousa Campos e Thaís Cristina Vieira</i>	
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>136</b>
<i>Susana Bernardino</i>	

## PREFÁCIO

Ana Azevedo  
Diretora do CEOS.PP

É com agrado que o Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP), na minha pessoa, se associa a esta iniciativa deste dinâmico grupo de investigadores do CEOS.PP. Este grupo de investigadores tem vindo a desenvolver diversos projetos, a organizar eventos científicos internacionais e a oferecer workshops e formação na área de investigação da Economia Social e Solidária, contribuindo para a afirmação da investigação desenvolvida no CEOS.PP. Saliento os resultados obtidos nas atividades de investigação enumeradas nomeadamente, neste contexto, as publicações no âmbito das Edições CEOS, as quais se têm vindo a focar em tópicos relevantes e inovadores.

Esta publicação foca-se no tópico da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas organizações da Economia Social. Tal como referido pelos autores, trata-se de um tópico ainda pouco explorado, pelo que este livro apresenta particular relevância na área de investigação.

As duas partes que formam o livro revelam dois aspetos fundamentais da investigação desenvolvida pelo grupo de investigadores. O primeiro aspeto é o do rigor científico que é apanágio do CEOS.PP em geral e deste grupo de investigadores em particular. Este aspeto está presente na primeira parte do livro, a qual consiste de quatro capítulos que apresentam alguns dos principais conceitos teóricos relacionados com a área, bem como fornecem a contextualização necessária. O segundo aspeto é o da transferência de conhecimento dos resultados da investigação científica, aplicando-as nas organizações do setor. Este aspeto revela-se na segunda parte do livro, a qual consiste de sete capítulos. Em cada um desses capítulos descrevem-se casos de aplicação com práticas inspiradoras de gestão de recursos humanos em instituições do setor social.

Este livro representa uma excelente contribuição para as Edições CEOS, enquadrando-se nas suas áreas de investigação e abordando aspetos inovadores na área de investigação da Economia Social e Solidária. Tal como o CEOS.PP, esta área de investigação caracteriza-se por ser fortemente multidisciplinar, estando este aspeto bem patente nos colaboradores deste livro e nos capítulos apresentados.

Que as suas práticas de investigação inspiradoras apresentadas continuem a contribuir para o desenvolvimento do CEOS.PP!

## INTRODUÇÃO

Ana Luisa Martinho

Docente da área das Ciências Sociais do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

Considerando os princípios fundamentais da economia social, tais como a primazia das pessoas, a solidariedade, a igualdade e a não discriminação, juntamente com a valorização intrínseca dos recursos humanos e seu papel preponderante nas organizações desse setor, a gestão e desenvolvimento de pessoas revela-se central. Uma das especificidades do setor da economia social é o seu caráter híbrido, nomeadamente no que concerne os seus Recursos Humanos. Com efeito, as organizações empregadoras da economia social contam com a colaboração de profissionais assalariados, bem como com recursos humanos voluntários – quer de gestão, quer de execução – sejam pessoas associadas ou não. No caso específico das cooperativas, existe ainda a figura de cooperador trabalhador que se apresenta como complexa pela hibridez da posição entre a prestação de atividade que se aproxima da laboral e um vínculo distintivo de caráter cooperativo. A adoção de práticas sólidas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos não apenas aborda desafios como a atração e retenção de talentos, mas também fomenta um ambiente de trabalho motivador e inclusivo, humanizado e de proximidade.

Esta publicação pretende dar a conhecer uma diversidade de práticas inspiradoras em gestão e desenvolvimento de recursos humanos, procurando ampliar perspetivas para outras organizações. Além de consolidar-se como um guia abrangente para profissionais de Recursos Humanos, gestor-as-es e coordenador-es-as de equipas, o e-book também se revela uma fonte de inspiração de práticas para as pessoas interessadas no avanço da área de recursos humanos em organizações de economia social.

Num setor marcado por uma mão-de-obra muito intensiva, no qual o fator humano constitui o elemento fundamental da apresentação dos serviços às comunidades, conhecer práticas que possam potenciar e motivar os Recursos Humanos revela-se central. Acresce que é escassa a produção técnico-científica sobre práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos na economia social. Paralelamente, as mudanças estruturais do mercado de trabalho, marcado por dificuldades como a atração e retenção de pessoas, a escassez de mão-de-obra nas regiões mais desertificadas (onde continuam a atuar as organizações da economia social que não se deslocalizam e mantêm-se próximas das suas comunidades), bem como o envelhecimento da população ativa, também representam desafios consideráveis para a economia social. Num setor de grande intensidade de trabalho de proximidade, em contacto com situações de vulnerabilidade com as quais as populações que são apoiadas por estas organizações enfrentam, o desgaste físico e emocional obrigada à adoção de práticas cada vez mais centradas no bem-estar dos recursos humanos e na valorização deste ativo imprescindível e não substituível pela Inteligência Artificial.

Esta obra nasce da vontade de um conjunto de pessoas muito motivadas para recolher e divulgar práticas inspiradoras do setor da economia social. No âmbito do Mestrado em Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), estudantes e docentes juntaram-se nesta iniciativa. Assim, este e-book conta com o contributo de um conjunto alargado de pessoas, ora investigadores e investigadoras do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP), ora mestres do ISCAP nas áreas da gestão e desenvolvimento de recursos humanos e da economia social, ora ainda parceiros que partilham as suas práticas. Trata-se de uma obra coletiva interdisciplinar que operacionaliza o ideário do setor com uma efetiva cooperação coletiva. As diferentes origens e nacionalidades dos autores e das autoras trazem uma riqueza à obra, nomeadamente pela utilização da língua portuguesa na sua versão europeia, brasileira e guineense.

O livro está dividido em duas partes para explorar em profundidade a importância das pessoas nas organizações da economia social, bem como estratégias para

as desenvolver e motivar num contexto de trabalho complexo e desafiante que os e as trabalhadoras do setor enfrentam. Na primeira parte *Recursos humanos e economia social: um enquadramento técnico-científico*, quatro capítulos apresentam o enquadramento jurídico da economia social em Portugal, a gestão do voluntariado, as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos assalariados na economia social, bem como as potencialidades de utilização de ferramentas da área da gestão tradicional para a sua aplicação adaptada à economia social.

Na segunda parte *Práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social*, dois capítulos constituem experiências vividas, sendo redigidas por profissionais de Recursos Humanos de duas organizações parceiras do Mestrado em Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, com participações e colaborações variadas com as turmas de estudantes, nomeadamente proporcionando visitas de estudo inesquecíveis. Os restantes cinco capítulos apresentam práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos assalariados e voluntários. Estas práticas foram recolhidas por estudantes do Mestrado, que as redigiram na qualidade de investigadoras e investigadores juniores. A recolha de dados ocorreu por via de entrevistas, visitas às organizações, bem como análise documental.

Porque os recursos humanos são a alma das organizações da economia social, esta obra também pretende constituir uma homenagem a todas as pessoas que se dedicam diariamente às missões tão nobres das suas instituições.

## PARTE I.

### RECURSOS HUMANOS E ECONOMIA SOCIAL: UM ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO

## O CONCEITO DE ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL

Deolinda Meira

Docente da área do Direito do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

Em termos internacionais, o conceito de “Economia Social” é um conceito ainda em construção, tal como tem sido destacado em diversos documentos internacionais.

Em Portugal, este conceito está legal e juridicamente determinado quer na Constituição da República Portuguesa (CRP) quer na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, que aprovou a Lei de Bases da Economia Social (LBES).

### ENQUADRAMENTO CONSTITUCIONAL DA ECONOMIA SOCIAL

O setor da Economia Social é objeto de um tratamento jurídico autónomo por parte da Constituição da República Portuguesa (CRP), ainda que o texto constitucional não utilize esta designação, mas a expressão «setor cooperativo e social».

A CRP protege este setor através de um conjunto de princípios, como o princípio da coexistência dos três setores (público, privado e cooperativo e social), o princípio da liberdade de iniciativa cooperativa, o princípio da proteção do setor cooperativo e social, o princípio da obrigação do Estado estimular e apoiar a criação de cooperativas, o princípio da conformidade com os princípios cooperativos da Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

De entre estes princípios, destacam-se, pela sua relevância quanto ao setor da Economia Social, o Princípio da coexistência dos três setores e o Princípio da proteção do setor cooperativo e social.

O Princípio da coexistência dos três setores, consagrado no art. 82.º, garante a coexistência de três setores económicos — o setor público, o setor privado, e o setor cooperativo e social —, no mesmo plano e com a mesma dignidade constitucional, enquanto estruturas necessárias de um modelo económico

consagrado constitucionalmente e que podemos caracterizar como sendo de uma economia social de mercado. Nos termos do n.º 4 do art. 82.º da CRP, o setor cooperativo e social reparte-se por quatro subsectores, que correspondem a duas vertentes: a cooperativa (que engloba o subsector cooperativo) e a social (que abrange os subsectores autogestionário, o comunitário e o solidário).

O Princípio da proteção do setor cooperativo e social fundamenta quer as discriminações positivas deste setor relativamente aos restantes, quer a previsão de medidas materiais que permitam o seu desenvolvimento. Na decorrência deste princípio, o art. 85.º afirma, no seu n.º 1, que «o Estado estimula e apoia a criação e a atividade de cooperativas» e, no seu n.º 2, garante que «a lei definirá os benefícios fiscais e financeiros das cooperativas, bem como condições mais favoráveis à obtenção de crédito e auxílio técnico». O «estímulo» decorrerá, sobretudo, de medidas de natureza legislativa que suscitem o interesse pelo exercício da atividade cooperativa, enquanto o «apoio» decorrerá, essencialmente, de medidas de natureza administrativa que visem, em concreto, facilitar esse mesmo exercício (Namorado, 2017).

### NOÇÃO, FORMAS JURÍDICAS E PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA ECONOMIA SOCIAL

Na LBES, o legislador delimita o conceito de Economia Social, recorrendo a uma técnica combinada, a qual complementa a definição de Economia Social constante do art. 2.º por uma enumeração aberta das entidades da Economia Social (art. 4.º) e por uma enunciação dos seus princípios orientadores (art. 5.º).

Assim, nos termos do art. 2.º da LBES, “entende-se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo por entidades referidas no art. 4.º [...]”, atividades estas que “têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes”.

Desta definição ressaltam dois critérios delimitadores do conceito de Economia Social: a atividade desenvolvida e o fim prosseguido. De facto, o legislador associa a noção de Economia Social a um objeto social específico, traduzido no

exercício de uma atividade económico-social, a qual terá por finalidade a prossecução de um interesse geral.

O termo atividade económica significa que as entidades da economia social se guiam por uma eficiência na alocação dos recursos necessários para a produção dos bens ou a prestação dos serviços. Ter uma atividade económica é condição necessária para considerar que uma entidade integra o setor da Economia Social. Contudo, esta atividade não é apenas uma atividade económica, mas também uma atividade social. Estima-se que, com o estabelecimento desta ligação entre os termos “económico” e “social”, através de um hífen, o legislador pretendeu destacar que a atividade desenvolvida pelas entidades da Economia Social não tem uma finalidade lucrativa, mas a finalidade de satisfazer as necessidades dos membros, mediante a participação destes na referida atividade (mutualidade) e/ou a satisfação das necessidades da comunidade.

Quanto ao critério da finalidade prosseguida — o interesse geral —, considera-se que este se prende não apenas com o facto de estas entidades prosseguirem fins sociais, surgindo como parceiros do Estado Social, cooperando com este na garantia de um mínimo vital de direitos económicos, sociais e culturais dos cidadãos, mas também com o seu peculiar modo de organização e funcionamento, distinto do setor público e do setor privado lucrativo, e refletido nos seus princípios orientadores, de entre os quais se destaca a este propósito o da “conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários, e o interesse geral”, como será apresentado. Ora, quanto à prossecução deste interesse geral, o legislador admite que pode ser direta ou indireta através dos interesses dos membros, utilizadores e beneficiários (Meira, 2013).

A definição de Economia Social é complementada por uma enumeração aberta das suas entidades constante do art. 4.º, nos termos do qual: “(...) integram a Economia Social, nomeadamente, as seguintes entidades, desde que constituídas em território nacional: a) cooperativas; b) associações mutualistas; c) misericórdias; d) fundações; e) instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário,

integrados nos termos da CRP no setor cooperativo e social ; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da Economia Social, previstos no art. 5.º da LBES, e que constem da base de dados da Economia Social”.

Assim, a LBES não adota a forma jurídica das entidades como critério exclusivo de delimitação subjetiva. Efetivamente, o legislador, para além das formas jurídicas correspondentes à delimitação tradicional das famílias da Economia Social (cooperativas, mutualidades, associações e fundações), fala, igualmente, de um estatuto jurídico (o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS).

Para além destas entidades, que poderemos designar de entidades da Economia Social ex lege, o legislador prevê, na al. h) desta norma, a possibilidade de integrarem o setor da Economia Social outras entidades, desde que preencham três requisitos, a saber: ter personalidade jurídica, respeitar os princípios orientadores da Economia Social e constar da base de dados da Economia Social (esta inclusão na base de dados apresenta-se como um requisito sine qua non).

Sublinhe-se, antes de mais, que consideramos que o legislador atuou bem ao partir do pressuposto de que a Economia Social não deve ser definida apenas pelas suas famílias tradicionais (cooperativas, mutualidades, associações e fundações), visto que o setor pode integrar outras organizações, desde que preencham os requisitos acima mencionados. Estas entidades serão, então, entidades da Economia Social “por concessão” e podem assumir a forma jurídica de sociedades comerciais, sempre que respeitem os princípios orientadores previstos na LBES, que serão tratados a seguir.

Os princípios orientadores que complementam a delimitação do conceito de Economia Social aparecem enumerados no art. 5.º da LBES, nos termos do qual: “(...) as entidades da Economia Social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores: a) o primado da pessoa e dos objetivos sociais; b) a adesão e participação livre e

voluntária; c) o controle democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à Economia Social; g) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da Economia Social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da Economia Social, constitucionalmente consagrada.

O princípio orientador do primado da pessoa e do objeto social sobre o capital refere-se ao fim de interesse geral que estas entidades prosseguem de forma direta ou indireta, ligando-se ao princípio da conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral.

Do princípio da adesão livre e voluntária resulta que qualquer pessoa interessada — e que cumpra os requisitos de admissão exigidos estatutariamente — deverá poder ingressar como membro na entidade e beneficiar dos serviços que esta lhe oferece. Ou seja, para poder ingressar como membro não será necessário adquirir a participação social de outro membro ou esperar que a entidade realize um aumento de capital. Este princípio orientador da economia social inspira-se claramente no princípio cooperativo da adesão voluntária e livre.

O princípio do controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros, pensado para entidades de base associativa, impõe um modelo de governação e um processo de decisão que assegurem a participação equilibrada dos membros, trabalhadores, clientes e outras partes interessadas.

O princípio da gestão autónoma e independente destas entidades face às autoridades públicas e outras entidades externas assume um duplo significado. Por um lado, significará a garantia de que as relações das entidades da Economia Social com o Estado não conduzem à sua instrumentalização. O Estado determinará o quadro legislativo que regulará o funcionamento destas

entidades e a lei, em concreto, deve definir os benefícios fiscais e financeiros, assim como o estabelecimento de condições privilegiadas em matéria de acesso ao crédito, ao auxílio técnico, entre outras. Neste sentido, mais adiante, no art. 9.º da LBES, consagra-se que o Estado, no seu relacionamento com estas entidades, deve: “estimular e apoiar a criação e a atividade” das mesmas [al. a) do art. 9.º da LBES]; “assegurar o princípio da cooperação, considerando, nomeadamente no planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos, a capacidade instalada material, humana e económica das entidades da Economia Social, bem como os seus níveis de competência técnica, e de inserção no tecido económico e social do país” [al. b) do art. 9.º da LBES]; e “garantir a necessária estabilidade das relações estabelecidas com as entidades da Economia Social” [al. d) do art. 9.º da LBES]. Em suma, o Estado deverá estimular o setor da Economia Social, mas não o poderá tutelar. Por outro lado, esta autonomia visará assegurar que a entrada de capitais de fontes externas não põe em causa, nem a independência nem o controlo democrático destas entidades pelos seus membros, o que assume enorme relevância, dado que muitas entidades da Economia Social necessitam de fundos externos, públicos ou privados, para o desenvolvimento das respetivas atividades.

O princípio do respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade refere-se, antes de mais, à solidariedade interna e externa que caracteriza estas entidades, bem como à circunstância de a governação destas dever estar alinhada com os princípios fundamentais da Responsabilidade Social da Empresa (RSE). Cremos que, no que respeita às entidades da economia social, a RSE não é voluntária, devendo a governação destas basear-se na adoção das melhores práticas no que respeita à organização, à igualdade de oportunidades, à inclusão social e ao desenvolvimento sustentável (Meira, 2012).

Do princípio da “afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada” resulta um modo de distribuição de excedentes que priorize as

peças e o fator trabalho face ao capital. Ao determinar que tais excedentes deverão ser afetados à prossecução dos fins das entidades da Economia Social de acordo com o interesse geral, o legislador impõe que, caso haja excedentes, a apropriação dos mesmos seja coletiva, destinando-se a dar continuidade aos objetivos da entidade, ou seja a satisfação das necessidades dos seus membros e ou da comunidade.

#### BIBLIOGRAFIA

Meira, D. A. (2012). A responsabilidade social da empresa cooperativa. Uma análise jurídica e intercultural. In Sarmento C (coord.) *Diálogos interculturais: os novos rumos da viagem*. Vida Económica, Porto, pp 293-305.

Meira, D. (2013). A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: do projeto ao texto final. *CIRIEC España, revista jurídica de economía social y cooperativa*, 24: 21-52.

Namorado, R. (2017). *A Economia Social e a Constituição. Economia Social em Textos*, n.º 3, CECES - Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social, Coimbra

# GESTÃO DO VOLUNTARIADO

Sónia Gonçalves

Presidente da Pista Mágica – Voluntariado & Inovação

## INTRODUÇÃO

É frequente ser dada a responsabilidade de alguém gerir as pessoas voluntárias numa organização sem formação para a função. Este texto é um bom início para compreender o processo de gestão de voluntariado, de forma a poder preparar-se para assumir esse cargo.

Antes de passarmos a explicar o ciclo de gestão de voluntariado, apresento a definição de voluntariado que mais aprecio, a de Ivan Scheier<sup>1</sup>, redigida de forma clara e simples em quatro pontos:

- É uma atividade relativamente não-coerciva
- Realizada com a intenção de ajudar
- Sem pensamento primário ou imediato de ganho financeiro
- É trabalho, não é ocupação dos tempos livres

Os passos do processo de gestão de voluntariado que sigo há mais de duas décadas são baseados nos sugeridos pelo Steve McCurley e Rick Lynch, os autores que publicaram o manual mais conceituado a nível mundial, considerada a Bíblia da Gestão de Voluntariado. Familiarize-se com todos os passos e perceba o que precisa fazer em cada um. Depois implemente-os de forma que as pessoas voluntárias não percebam que o processo existe. Use estas fases como uma orientação (e da equipa que a/o acompanha) para garantir a implementação das tarefas essenciais da gestão de voluntariado. No trato com as pessoas voluntárias, porém, é importante que elas não se sintam parte de um processo mecânico e burocrático. Devemos conduzir o nosso trabalho de gestão

---

<sup>1</sup> Ivan Scheier (1926-2008) é uma referência nos EUA e Canadá no domínio do voluntariado, tanto como impulsionador do voluntariado, implementador de organizações de voluntariado, como na edição de livros e artigos sobre a temática. Também o adjetivam de «pensador» na área do voluntariado e lhe dão o crédito da invenção de muito do que chamamos de gestão de voluntariado.

de voluntariado de forma que cada pessoa voluntária se sinta única e a contribuir no seu máximo potencial para a Missão da organização.

Este texto trata-se de uma versão resumida do manual disponibilizado online: Fernandes, S. (2016). *Manual de apoio na Gestão de Voluntariado*. Porto, Federação Nacional de Associações Juvenis.



### 1. PLANEAR O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

*Pense primeiro e integre os voluntários depois. Eles agradecerão a sua consideração. Faça-o bem à primeira; é mais fácil do que fazer tudo outra vez.*

Steve McCurley

O **Planeamento** de um programa de voluntariado inclui a criação da Missão, o envolvimento estratégico dos colaboradores voluntários e a criação da Visão.

As organizações de cariz social lidam com difíceis desafios e recursos escassos, sejam económicos ou humanos. Pessoas voluntárias competentes irão ajudar a organização resolver melhor os desafios que enfrenta. Para que isso aconteça há que investir tempo na sua gestão. O primeiro passo é planejar como isso se concretizará.

O investimento de tempo nesta fase é fundamental para as que se seguem. Só sabendo para onde queremos ir poderemos traçar a rota.

Será muito mais rico se envolver as partes interessadas da organização, em que os colaboradores voluntários são um elemento central. Para tal sugere-se seguir o método de planeamento estratégico nas Organizações sem fins lucrativos de Frank Martinelli (*Strategic Planning for Nonprofits*), documento que a Pista Mágica traduziu para a língua portuguesa e que pode aceder [aqui](#).

## 2. ORGANIZAR O PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

*Alguns esforços na gestão de voluntariado sofreram de problemas gerados pela “criação espontânea”. Este fenómeno ocorre quando um diretor com excesso de entusiasmo percebe o potencial do envolvimento de voluntários e menciona numa reunião de trabalho: “Vamos integrar voluntários”.*

Steve McCurley e Rick Lynch

Depois do planeamento a organização precisa garantir que existem as condições para a integração de pessoas voluntárias.

A **Organização** de um programa de voluntariado inclui os seguintes elementos:

- ☆ Compreender a complexidade de um programa de voluntariado
- ☆ Definir o porquê (em consenso organizacional) de a organização querer integrar colaboradores voluntários
- ☆ Envolver os funcionários na conceção do programa de voluntariado
- ☆ Criar regras e procedimentos do programa de voluntariado
- ☆ Ter um bom ambiente organizacional
- ☆ Obter o apoio das chefias de topo

- ☆ Criar um sistema de avaliação do programa de voluntariado

Elementos possíveis de um programa de voluntariado:

- ☆ Orçamento separado para a coordenação do programa de voluntariado
- ☆ Formação de funcionários em gestão de voluntariado
- ☆ Elaboração dos perfis de função de pessoas voluntárias (escrito)
- ☆ Definição de tempo mínimo de compromisso de voluntários
- ☆ Definição do período experimental (estágio) para novos voluntários
- ☆ Uso de recrutamento de voluntários através dos média
- ☆ Organização de técnicas de recrutamento de pessoas voluntárias
- ☆ Processo de entrevista às pessoas voluntárias candidatos
- ☆ Compromisso de voluntariado (escrito)
- ☆ Conteúdos programáticos das formações de voluntariado
- ☆ Estruturas das sessões de avaliação do programa de voluntariado
- ☆ Evento anual de reconhecimento dos colaboradores voluntários
- ☆ Sistema de reembolso das despesas dos colaboradores voluntários
- ☆ Seguro de voluntariado
- ☆ Estrutura da entrevista de saída dos colaboradores voluntários
- ☆ Preferência de contratação de pessoal com experiência em voluntariado
- ☆ Equacionar o uso de colaboradores voluntários para assessorar gestor(a) de voluntariado
- ☆ Sistema de registo das horas de voluntariado
- ☆ Equacionar a gestão informática do programa de voluntariado

### 3. ELABORAÇÃO DOS PERFIS DE FUNÇÃO NO VOLUNTARIADO

Trata-se o momento-chave do processo. Se não criar perfis de função bem feitos, dificilmente conseguirá fazer um bom trabalho nas próximas fases. E, dentro do

esquema proposto do perfil de função, os dois elementos fulcrais são: a redação correta do propósito da função e dos indicadores.

O propósito é a razão de existir do perfil de função. Neste caso, existe a tendência a redigir uma frase que descreve a função. Não cometa esse erro. Pense primeiro: qual é a razão de existir deste trabalho de voluntariado? Os indicadores são a forma de verificação de se o propósito da função foi (está a ser) cumprido.

Por exemplo, se a designação do perfil de função for “Acompanhamento ao estudo”, onde a pessoa voluntária irá ajudar alunos que têm fraco desempenho escolar, o propósito dessa função não será “Ajudar as crianças a fazer os seus trabalhos de casa” (porque isso estará nas atividades propostas), mas “As crianças melhoram o seu desempenho escolar”, em que o indicador que demonstraria isso seria, por exemplo, “notas escolares em cada período letivo”.

De seguida apresentamos um exemplo de perfil de função, de forma a poder fazer o seu exercício.

## PERFIL DE FUNÇÃO

### **Designação da função**

*É a designação/título da função*

### **Propósito da Função**

*O resultado que a função espera alcançar e o impacto desta na sua organização. É a parte mais importante da descrição de funções.*

### **Atividades propostas**

*Exemplos das atividades a serem realizadas para alcançar o propósito. A palavra “propostas” indica que a pessoa voluntária tem alguma autoridade para decidir e realizar outras atividades aprovadas, caso a supervisão concorde que as mesmas ajudam a alcançar o propósito.*

### **Indicadores**

*Se há metas definidas que contribuam para o propósito, devem ser enunciadas. É a forma de medir como o propósito é alcançado.*

### **Enquadramento de horário**

*Número de horas estimado, período de compromisso, flexibilidade de horário.*

*Duração do compromisso:*

*Horário:*

### **Local de trabalho**

*O lugar onde a oportunidade de voluntariado se realizará.*

### **Qualificações/Requisitos da Função**

*Quais as competências, atitudes e conhecimentos que são procurados, bem como requisitos (de vestuário e conduta).*

### **Acompanhamento**

*Relações entre recursos humanos pagos e voluntários, requisitos para reportar informações e as relações de acompanhamento, bem como os procedimentos para monitorização e resolução de problemas.*

### **Benefícios**

*Formação, seguro, estacionamento, reembolso das despesas, eventos para agradecimento a quem faz voluntariado, etc.*

Nome Operacional responsável:

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nota: Documento produzido a partir do livro *Volunteer Management. Mobilizing all the resources of the community* by Steve McCurley and Rick Lynch publicado por Heritage Arts Publishing (Illinois, USA), 1996, pp.230-232

## **4. RECRUTAR AS PESSOAS VOLUNTÁRIAS**

*O recrutador inexperiente imprime 5.000 brochuras e pensa: “onde posso distribuí-las?”. O experiente – e mais eficaz – recrutador primeiro pergunta: “onde posso encontrar as pessoas voluntárias adequadas para cada trabalho?” – e depois seleciona a melhor ferramenta para corresponder a cada potencial fonte de recrutamento.*

Susan Ellis

O processo de recrutamento pode ser encarado como um filtro, por ser o esforço de encontrar pessoas voluntárias cujos círculos de necessidades são coincidentes com os da organização. Consiste em atrair o número suficiente de voluntários que preenchem os requisitos do perfil de função.

Steve McCurley e Rick Lynch apresentam cinco tipos. Cada um é diferente naquilo que pretende atingir e no que é eficaz em atingir. Podem ser combinados, ao utilizar alguns deles simultaneamente ou de forma sequenciada.

☆ De massas

Utilizado quando está a recrutar para funções que podem ser realizadas pela maioria das pessoas. Por não serem necessárias competências específicas ou porque alguém pode ser ensinado em pouco tempo a fazer as tarefas. É mais utilizado em atividades de curta duração, como ajudar em eventos, por exemplo.

### ☆ Focalizado

Determina-se o tipo de pessoas que realmente gostaria de fazer o trabalho que temos a oferecer. Fatores comuns ajudarão a identificar populações que podem gostar da oportunidade de voluntariado para definir como atraí-las.

Um recrutamento focalizado envolve responder a várias questões: Que trabalho precisa ser feito? Quem gostaria de fazer o trabalho que precisa de ser feito? Onde encontrará essas pessoas? Como se deveria proceder para comunicar com elas? Quais são as necessidades motivacionais destas pessoas?

### ☆ Círculos concêntricos

É a forma mais simples de substituir os voluntários que saem da organização. Para visualizar a teoria dos círculos concêntricos, pense nos círculos que se formam quando atiramos uma pedra a um charco de água. Começando no centro de contacto, os círculos espalham-se para fora. Este método baseia-se na rede de contactos que cada voluntário tem, pela sua relação com diferentes grupos de pessoas.

### ☆ Intermediado

É realizado através do contacto com outros grupos que têm como propósito encaixar voluntários em oportunidades de voluntariado, como por exemplo os Bancos Locais de Voluntariado (BLV) e Plataformas *online* de divulgação de oportunidades de voluntariado.

### ☆ De ambiente

Trata-se de uma campanha desenhada para um sistema fechado, que deve ser um grupo ou pessoas que têm um elevado grau de identificação, interconhecimento e laços de ligação. Exemplos de ambientes de recrutamento: Escola, Associação, Profissão, Congregação da Igreja, Bairro.

## 5. ENTREVISTAR E SELECIONAR AS PESSOAS VOLUNTÁRIAS

Saber entrevistar é crucial, pois permite fazer o encaixe das necessidades da organização e as motivações das pessoas voluntários: com uma tarefa que gostam e num ambiente de trabalho agradável.

A forma de fazer entrevistas para emprego é distinta da que se utiliza no voluntariado. A primeira consiste em examinar a aptidão de um candidato para uma função, na segunda em avaliar a capacidade e vontade de uma pessoa candidata em ajustar-se produtivamente numa função dentro da organização.

Entrevistar pessoas voluntárias não se limita a um processo de comparar um grupo de candidatos a uma lista de características pretendidas face aos perfis de função existentes. É um processo mais subtil: de tentar compreender muito bem a pessoa que está a ser entrevistada, com o objetivo de a enquadrar com o trabalho que deverá ser compensador.

Tendo concebido os perfis de função, a entrevista será a ferramenta que lhe permitirá diferenciar aquelas pessoas que têm os requisitos/qualificações e a disponibilidade necessária das que não têm.

## 6. PREPARAR AS PESSOAS VOLUNTÁRIAS

Segundo os autores Steve McCurley e Rick Lynch, a preparação inclui cinco elementos: a orientação, a formação, o treino, o aconselhamento e a mentoria.

A **Orientação** é o processo de acolher os colaboradores voluntários, fazendo-os sentir à-vontade e compreenderem os meandros da organização. Existem três esferas de orientação: para a causa, para o sistema e social. Na primeira é feita a apresentação do propósito da organização às pessoas voluntárias. Na segunda serão inseridas no sistema de gestão de voluntariado. Na terceira apresenta-as à comunidade social que estão prestes a integrar.

A diferença entre orientação e formação é que a orientação prepara a pessoa voluntária para uma clara relação com a organização e a formação prepara-a para desenvolver trabalho na mesma.

A **Formação** tem duas áreas: explica o que é o Voluntariado (quando é o usado o recrutamento intermediado através dos Bancos Locais de Voluntariado, normalmente já lhes foi ministrada) e a formação para a função (tendo em consideração o perfil de função de voluntariado).

O **Treino** é o processo de ensinar e renovar competências. Pode ser feito na formação formal ou em sessões específicas, inclusive individualmente.

O objetivo do **Aconselhamento** é apoiar o colaborador voluntário a resolver um problema ou melhorar um comportamento, levando-o a reconhecer uma dificuldade e tomar responsabilidade na sua melhoria.

A **Mentoria** é um método de simultaneamente fazer os voluntários sentirem-se bem-vindos e melhorar os seus conhecimentos e competências. É realizada através da criação de relações formais de mentoria entre novos voluntários e outros mais experientes. Os mentores providenciam a ligação pessoal à organização e o encorajamento que apoiará o novo colaborador voluntário na incerteza.

### 7. ACOMPANHAR AS PESSOAS VOLUNTÁRIAS

*Supervisão não é andar a mandar nas pessoas ao seu redor, não é constantemente dizer o que devem fazer, não é verificar insistentemente o que estão a fazer, não é duvidar da sua boa vontade e capacidade de fazer um bom trabalho. Os bons supervisores compreendem que o trabalho pode ser altamente compensador, que dá a oportunidade às pessoas de fazerem a diferença, de encontrarem significado pessoal, de viverem os valores pessoais, de crescerem intelectual, social e emocionalmente e serem desafiadas a dar e ser o melhor de si.*

Jarene Francis Lee e Julia M. Catagnus

Nos manuais anglo-saxónicos a expressão mais utilizada para este passo é a Supervisão. Em Portugal utilizamos a palavra Acompanhamento (e muito bem). Nesta fase, a pessoa responsável pela gestão de voluntariado deve garantir que os colaboradores voluntários têm o suporte organizacional necessário para levarem a cabo as atividades de voluntariado descritas no seu perfil funcional, de modo a cumprirem os indicadores definidos, com bom ambiente organizacional e de forma segura. Aqui deve ser garantido que são implementados/utilizados os elementos definidos na primeira e segunda fase do processo.

## 8. AVALIAR AS PESSOAS VOLUNTÁRIAS

*Um dos problemas recorrentes dos gestores de programas de voluntariado é demonstrar que os seus programas têm realmente valor.*

Steve McCurley e Rick Lynch

É difícil para muitas organizações perspetivarem a avaliação do programa de voluntariado. No entanto, a maior parte dos colaboradores voluntários quer fazer o melhor trabalho possível, o que torna desconcertante a ausência de *feedback*.

Ao falhar na avaliação dá-se a sensação de que a organização não se preocupa com a qualidade do trabalho que está a ser desenvolvido no voluntariado. Se não tiverem lugar momentos de avaliação, os que sabem que não estão a fazer um bom trabalho e os que acham que merecem um elogio ficarão com uma noção de desvalorização do voluntariado.

De realçar que nesta fase não se trata de avaliar a pessoa voluntária, mas o programa de voluntariado. Isso significa que todas as partes envolvidas devem participar no processo: as pessoas voluntárias, quem as coordena/acompanha, as pessoas beneficiárias, outras partes envolvidas, se for o caso (como empresas no âmbito de voluntariado corporativo).

O documento de base na avaliação é o perfil de função, utilizado numa sessão cuja periodicidade deve ser definida pela organização. Sugiro que exista uma periodicidade mínima de seis meses, nos casos de voluntariado de longa duração.

## 9. RECONHECER AS PESSOAS VOLUNTÁRIAS

Segundo Steve McCurley o reconhecimento é a remuneração motivacional das pessoas voluntárias. A forma de o fazer é através da criação de um sistema de reconhecimento.

Os voluntários precisam de receber um sentimento de apreciação e de prémio da sua contribuição. Este sentimento pode ser transmitido através de procedimentos, incluindo sistemas de reconhecimento formal e informal.

Para honrar as realizações dos voluntários podemos utilizar: Prémios, Certificados, Placas, Pins, Jantares, Receções. Muitas organizações têm uma cerimónia anual, cujo momento se utiliza para destacar contributos especiais de alguns voluntários em particular.

A forma mais efetiva de reconhecimento é a que tem lugar no intercâmbio diário em que é expressa uma apreciação sincera. Este tipo de reconhecimento é mais poderoso por ser mais frequente do que as cerimónias anuais.

Para um estudo mais aprofundado do tema, podem aceder às publicações da Pista Mágica, algumas gratuitas online em [www.pista-magica.pt](http://www.pista-magica.pt).

Sobre este tema em concreto sugerimos a leitura da versão portuguesa da referida bíblica de gestão de voluntariado, publicada pela nossa Associação:

McCurley, S., Lynch, R. e Fernandes, S. (2019). *Manual Completo de Gestão de Voluntariado*. Gondomar, Edição Pista Mágica – Associação.

# GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS ASSALARIADOS NA ECONOMIA SOCIAL

Beatriz Costa

Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, ISCAP

Ana Luisa Martinho

Docente da área das Ciências Sociais do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

Os Recursos Humanos (RH) desempenham um papel fundamental nos serviços prestados pelas organizações da economia social (OES) à comunidade, nomeadamente nas áreas sociais, da educação e da saúde. Tratando-se de serviços de proximidade, é exigida uma mão-de-obra intensiva, a qual não pode ser substituída por outros capitais (Akingbola, 2006) ou por automatização (Pynes, 2009). Por estes motivos, o investimento destas organizações nos seus recursos humanos representa o seu maior ativo (Akingbola, 2006; Dias, 2014; Pynes, 2009) com cerca de 65% do total dos orçamentos em Portugal reverterem para gastos com pessoal neste setor contra cerca de 17% para empresas não financeiras (Mendes & Rocha, 2022). As competências dos e das trabalhadoras, bem como a sua motivação intrínseca não são substituíveis e carecem de práticas que as possam potenciar. Parente (2010), acrescenta que é nos trabalhadores (enquanto clientes internos) que reside o valor acrescentado dos serviços prestados aos clientes externos e que, nessa qualidade de criadores de valor, não podem ser vistos como um recurso económico com um custo e benefício de curto prazo. A literatura aponta que a satisfação intrínseca dos RH da economia social é fundada a partir de valores sócio centrados e altruístas, refletidos no trabalho desenvolvido, na vontade de envolvimento na organização e no contributo dado à comunidade (Parente, 2014). Parente (2014) afirma que as recompensas intrínsecas e a identificação com a missão e valores da organização dão significado ao trabalho dos RH assalariados da Economia Social. Assim, a motivação dos trabalhadores em prol da missão organizacional aliada a um conjunto de características não monetárias que estas organizações oferecem, denominadas recompensas intrínsecas de satisfação da Gestão e

Desenvolvimento de RH (GDRH), tais como, a autonomia no desempenho da função, a flexibilidade horária, o reconhecimento e a congruência dos valores pessoais nos valores organizacionais, e o desenvolvimento pessoal e profissional, servem como elemento de vantagem competitiva destas organizações perante os seus concorrentes nos demais setores com oferta de melhores garantias financeiras (Marcos, 2016; Parente, 2012). Contudo, segundo Costa (2023), a dinamização da motivação intrínseca constitui simultaneamente um desafio corrente para as OES, nomeadamente pelo desgaste físico e emocional decorrente da natureza do trabalho desenvolvido, pelas remunerações abaixo da média nacional em Portugal em cerca de 15% (INE, 2023), bem como pela escassez de progressão na carreira (Parente, 2011).

Para além destes fatores, Akingbola (2006) adiciona que, por um lado, as OES procuram conseguir fazer sempre mais através da sua missão e estratégia e, por outro lado, sofrem com a pressão de se tornarem mais eficazes e eficientes. Dias (2014) reforça esta afirmação, referindo que a realidade das organizações do setor é baseada nas contingências económico-financeiras e em beneficiários que procuram cada vez mais serviços de elevada qualidade a preços competitivos. Inevitavelmente, estes fatores estão conectados à GDRH, devido à necessidade de adaptação às mudanças das envolventes externas e internas, salientadas por Gomes et al. (2008) como partes fundamentais para definir uma gestão de pessoas estratégica.

Como tal, revela-se essencial para estas organizações adotarem uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos, de forma a torná-las capazes de desenvolver mecanismos para identificar e acompanhar os desafios atuais, bem como, a respetiva adaptação das práticas de RH para lidarem com as mudanças do ambiente em que operam (Akingbola, 2006; Pynes, 2009). Parente (2014) reforça ainda que, o propósito da Gestão Estratégica de Recursos Humanos que baseia o desempenho organizacional na conciliação da estratégia da organização com os objetivos da GDRH, quer sejam eles profissionais ou pessoais, revela-se ainda mais fundamental na ES, dada a centralidade que os RH detêm pela especificidade das atividades prestadas, pouco passíveis de serem substituídas por capital fixo.

Uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos requer a atração de candidatos com talento, o desenvolvimento das pessoas e a retenção de capital humano, assim como, recompensas e benefícios relativamente atrativos (Akingbola, 2006; Gomes et al., 2008). Ao nível do recrutamento e seleção, Akingbola (2006) afirma que os candidatos selecionados devem ter os conhecimentos e competências adequados para a função que vão ocupar, mas também se devem identificar com a missão social da organização. No que respeita às recompensas e benefícios, subentende-se que os trabalhadores das OES são atraídos e motivados para organizações do setor pela sua missão e valores, logo, as recompensas intrínsecas devem constituir-se como uma componente essencial da estratégia de GDRH (Akingbola, 2006). Em relação ao desenvolvimento dos RH, as práticas das OES centram-se essencialmente na formação orientada para a atualização de conhecimentos sobre a missão e os valores destas organizações (Akingbola, 2006). Contudo, a perspetiva de aprendizagem contínua, evidenciada pela necessidade de adaptabilidade das organizações ao ambiente que as rodeia (Akingbola, 2006; Gomes et al., 2008) também se revela importante. Dias (2014) indica que a atração de candidatos devidamente preparados para integrarem o setor constitui-se como uma adversidade atual das OES, revelando-se a necessidade de as organizações apostarem no desenvolvimento de competências dos trabalhadores. Portanto, mais do que selecionar talentos que correspondem com as especificidades da função, também é crucial que estes se identifiquem com os valores das OES (Pynes, 2009).

Desta forma, para as OES terem a capacidade de atrair, desenvolver e reter os seus talentos, precisam de investir em práticas de GDRH alinhadas com a estratégia organizacional (Akingbola, 2006). Se atendermos ao ideário do setor e ao facto de o objetivo orientador das OES ser a sua missão, a GDRH tenderia naturalmente a caracterizar-se por ser estratégica ao focar-se no desenvolvimento profissional dos seus RH, assim como, ser orientada para a comunidade onde atua. Assim, Duarte (2020, p. 50) destaca que a aplicação destas práticas da forma mais assertiva e alinhada possível com as bases gerais da Economia Social, é um fator crucial para “(...) melhorar a vida e trabalho dos

colaboradores, para aprofundar os conhecimentos na área e delinear novas estratégias úteis a tais organizações.”.

Apesar da reconhecida importância das práticas de GDRH na economia social na promoção da eficiência e eficácia organizacional (Bernardino & Santos, 2020; Dias, 2014; Marcos, 2016), a prática profissionalizada revela-se moderada (Marcos, 2016). Estudos demonstram que as OES possuem uma GDRH informal, centralizada na direção, pouco estruturada e não estratégica enquanto função, assim como, poucos instrumentos adaptados à sua realidade organizacional (Marques et al., 2014; Parente, 2011, 2014). Um dos motivos mais apontados para esta diferença entre necessidade e prática efetiva, é recorrentemente a fraca capacidade financeira destas organizações. Todavia, é possível verificar uma tendência crescente de reconhecimento da necessidade de profissionalização da área de gestão de pessoas por parte das OES (Costa, 2023). A instabilidade financeira das OES influencia a atração e retenção de trabalhadores de forma negativa, o que leva à percepção generalizada no mercado de trabalho de que as OES se regem por uma missão de cariz social, não conseguindo ser competitivas a nível salarial (Marcos, 2016). De acordo com o estudo de Costa (2023), os desafios que as organizações do setor enfrentam na GDRH, são a imposição dos acordos legais e do Estado, bem como, consequentemente, a atração e retenção de talento.

As práticas de GDRH nas OES caracterizam-se por se direcionar para responder a necessidades funcionais de curto prazo, ou seja, para uma gestão imediatista (Dias, 2014; Marcos, 2016; Parente, 2014; Pynes, 2009), possuindo uma configuração burocrática e orientada para os custos dos RH (Ridder et al., 2012).

Apesar de alguma incipiência nas práticas de GDRH na economia social, alguns estudos já revelam a existência de práticas de orientação mais funcional - como é o caso dos processos de comunicação, métodos de trabalho, formação e relações de trabalho, e para o desempenho, através dos processos de recrutamento e seleção e de gestão e avaliação de desempenho, enquanto que, a orientação para a carreira e desenvolvimento profissional não é uma preocupação central para estas organizações, ou seja, os processos de gestão de carreiras, gestão de saídas e desenvolvimento profissional (Parente, 2014) –

mas também de práticas mais orientadas para o desenvolvimento – como é o caso da avaliação de desempenho, gestão de carreira, retenção, satisfação, relações de trabalho (Duarte, 2020). O recente estudo de Costa (2023) confirmou esta tendência para a implementação de uma grande abrangência de práticas, confirmando o foco nos processos de integração funcional e de gestão imediatista, contudo, também nos processos com foco no desenvolvimento, desempenho e carreira dos trabalhadores.

Apesar de uma tendência crescente de práticas de GDRH, ainda se verifica alguma dificuldade numa visão integrada das mesmas, bem como a sua aplicação por parte de profissionais especializados na área (Marques et al., 2014). Parente (2014) aponta que na maioria das organizações do setor, usualmente são as Direções que assumem a responsabilidade pela GDRH, em que é centralizada no topo estratégico a escolha das práticas de gestão de pessoas. Contudo, Dias (2014) indica que é fundamental a existência de um responsável pelos processos de GDRH nas organizações do setor para garantir a visão estratégica do sistema de RH.

O perfil dominante dos RH assalariados destas organizações reflete a feminização do setor da ES em Portugal (Costa, 2023; Marcos, 2016), porém, destaca-se que as mulheres são principalmente associadas a postos de trabalho de cariz operacional ou técnico (Parente & Martinho, 2018). Os estudos de Marcos (2016) e Costa (2023), revelam a existência de vínculos de contratos sem termo e um regime integral de horário de trabalho, o que aponta para a segurança e estabilidade no emprego.

Dias (2014) acrescenta que, para estas organizações responderem ao desafio da sustentabilidade necessitam de desenvolver práticas direcionadas para a otimização do seu capital humano. Porém, no contexto das OES existe uma fraca investigação em desenvolvimento da GDRH, o que dificulta a adaptação destas organizações à realidade em que se inserem e às adversidades que enfrentam, tendo em conta a sua natureza e finalidade (Marques et al., 2014).

Desta forma, uma GDRH eficaz é crítica para a sobrevivência das OES, já que estas dependem dos conhecimentos, competências e habilidades dos seus

trabalhadores para serem bem-sucedidas, o que por sua vez, destaca a importância de serem desenvolvidas práticas de RH dinâmicas que se coadunem com as necessidades e as características das organizações do setor.

## BIBLIOGRAFIA

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

Bernardino, S. J. Q., & Santos, J. de F. (2020). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: Um estudo exploratório. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(1). <https://www.redalyc.org/journal/3515/351561601005/html/>

Costa, B. (2023). *As práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social: Do ideário do setor às práticas de Recursos Humanos [Dissertação de Mestrado]*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Dias, I. (2014). A gestão de pessoas em OSFL. Em *Rediteia no 47—Qualificação e Sustentabilidade nas Organizações de Economia Social*. *Revista de Política social (EAPN Portugal / Rede Europeia Anti-Pobreza)*, pp. 57–69.

Duarte, D. (2020). *Gestão de Recursos Humanos na Economia Social: Uma revisão sistemática da literatura [Dissertação de Mestrado]*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Gomes, J. F., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (1a ed.)*. Edições Sílabo.

INE (2022). *Conta Satélite da Economia Social 2019-2020*. INE.

Marcos, V. (2016). A gestão de recursos humanos nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas: Uma análise interpretativa exploratória. *Sociologia. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXII, 61–81.

Marques, C. P. P. da S., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2014). A gestão dos recursos humanos nas organizações de economia social. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (5). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2196>

Mendes, A. & Rocha, F. (2022). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal: Central de Balanços 2019 e 2020*. CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social. ISBN 978-989-53932-1-3

Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas nas OSFL. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos—O desafio da inovação social* (pp. 307–353). Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda. (Grupo Editorial Vida Económica).

Parente, C. (2011). Responsabilidade social no terceiro sector: Do ideário às práticas de gestão das pessoas. Em M. A. N. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge, *Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana* (pp. 355–381). Edições Almedina.

Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 257–276. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9190-8>

Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. Em C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo social em Portugal* (Universidade do Porto-Faculdade de Letras, pp. 176–200).

Parente, C., & Martinho, A. L. (2018). The “Places and Non-places” Held by Women in Social Economy Organizations. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University 2018, Voluntas*(29), 1274–1282. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9942-1>

Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A strategic approach* (3a ed.). Jossey-Bass: A Wiley Imprint.

Ridder, H.-G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605–635. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9219-z>

# **BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL**

Sandra Santos

Mestre em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, ISCAP

Susana Bernardino

Docente da área da Gestão do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

## **INTRODUÇÃO**

As sociedades contemporâneas têm assistido ao desenvolvimento e expansão do setor da Economia Social (ES), que desempenha funções em áreas na qual o setor privado e público não conseguem dar resposta (Val, 2020).

Segundo Val (2020), o setor da ES tem vindo assumir uma grande relevância, evidenciada, por exemplo, nas oportunidades que gera a nível do emprego, serviços disponibilizados e correspondente valor acrescentado que produz, bem como contributos para o desenvolvimento e inclusão social. De acordo com a Conta Satélite da Economia Social (CSES) o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da ES representou 3,2% do VAB da economia nacional. Já no que diz respeito ao emprego da economia nacional, as organizações da ES foram responsáveis por 5,1% e 5,2% do emprego total e por 5,8% e 5,9% do emprego remunerado (CSES, 2023).

Como tal, evidencia-se que as entidades da economia social desempenham, concomitantemente, uma importante função social e também económica (Val, 2020). Será ainda de reforço o importante potencial das organizações da economia social (OES) ao nível da coesão social na medida que respondem aos problemas locais, através de uma ação de proximidade e solidariedade.

Na génese das OES reside a missão, de carácter social, o que leva a que as atividades desenvolvidas visem, acima de tudo, a criação de valor social junto do público a que se propõe servir (Soares et al., 2012).

Apesar da missão social que as norteia, as OES deparam-se com desafios em diversos domínios, de onde se destaca, desde logo, a sustentabilidade financeira. Este facto, acentua a necessidade de uma eficaz gestão dos recursos a que têm acesso, naquelas que venham a ser consideradas as prioridades da organização. Como tal, o sucesso destas organizações dependerá, desde logo, da capacidade em gerir estrategicamente todos os seus recursos. Assim, nos dias de hoje, atingir níveis de eficácia e eficiência nos processos organizacionais implica fazer uso de ferramentas de gestão adequadas, que permitam aos gestores determinar os resultados que se pretendem alcançar, comunicá-los aos recursos humanos e monitorizar a capacidade de prossecução desses mesmos resultados. Desse modo, para que possam ser bem-sucedidas, será fundamental a determinação da estratégia a prosseguir, bem como a definição das iniciativas a realizar e as metas a atingir, nas dimensões consideradas prioritárias ao desenvolvimento estratégico da organização (Pontes, 2016). No entanto, tal como defendido por Pontes (2016), nos dias de hoje, atingir níveis de eficácia e eficiência nos processos organizacionais implica fazer uso de ferramentas de gestão adequadas, que permitam aos gestores monitorizar não só os seus resultados financeiros, mas também os recursos tangíveis e intangíveis da organização.

Neste contexto, o Balanced Scorecard (BSC) assume especial relevância, enquanto sistema de gestão que ajuda as organizações nos processos de formulação, comunicação e implementação da estratégia, assente em múltiplas dimensões. Silva (2015) refere que BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica, capaz de ser utilizado em todo o tipo de organizações, que visa assegurar o alinhamento entre as atividades a desenvolver, visão da organização e a sua estratégia.

Para além disso, permite melhorar a comunicação interna e externa, bem como monitorizar o desempenho da organização, e respetivos colaboradores, em função dos objetivos estratégicos.

No caso das organizações sociais, pese embora a complexidade envolvida, o BSC apresenta um enorme potencial pela capacidade de definição das

prioridades a seguir, tendo em conta a missão social que as rege, bem como a definição das iniciativas a realizar, seus indicadores e metas a atingir.

Com este capítulo pretende-se descrever o potencial do BSC como ferramenta para a gestão e desenvolvimento de recursos humanos no âmbito das organizações da economia social. Para o efeito, o capítulo é estruturado do seguinte modo. Em primeiro lugar é feita uma apresentação geral do BSC, o seu potencial enquanto ferramenta de gestão estratégica, as diferentes perspetivas que o modelo engloba, bem como processo associado à sua implementação e respetivas potencialidades. De seguida, aborda-se o BSC aplicado às organizações sociais. Por fim, apresentam-se as conclusões.

### O BALANCED SCORECARD

#### Sobre o Balanced Scorecard

O BSC é uma das ferramentas estratégicas a que as organizações poderão recorrer, que permite a possibilidade de tradução da estratégia das organizações em iniciativas concretas, passíveis de ser mensuradas e calendarizadas.

A sua origem remonta ao início dos anos 90, através de um artigo publicado por Kaplan e Norton, na Harvard Business Review, em fevereiro de 1992 (Silva, 2015). Este artigo teve por base os resultados de um estudo realizado durante 12 meses no âmbito da medição do desempenho organizacional.

Desde então, o BSC é considerado um sistema de planeamento e gestão estratégica, cuja aplicação tem vindo a ocorrer em diferentes tipos de organizações, um pouco por todo o mundo (Silva, 2015). Trata-se de uma ferramenta originalmente utilizada em empresas privadas e posteriormente alargada a outro tipo de organizações, tais como entidades públicas ou sociais, que orienta e monitoriza o desempenho das organizações em função dos seus objetivos estratégicos, e contribui para a melhoria da comunicação, quer ao nível interno como externo.

Tal como referido por Pontes (2016), o BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização, através de um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece o enquadramento para uma medição estratégica e

sistema de gestão (Pontes, 2016). De forma semelhante, Gonçalves (2014) define o BSC como uma ferramenta de gestão que procura traduzir a missão, os valores, a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e indicadores de performance.

No entanto, o BSC assenta numa metodologia que ultrapassa algumas das limitações apresentadas pelos tradicionais sistemas de controlo de desempenho estratégico que, até então, se baseavam essencialmente em indicadores financeiros. Cientes dessa limitação, Kaplan e Norton (1992) conceberam uma nova abordagem para a organização da informação, na qual assenta o referencial para o desempenho nas organizações, mais completo, holístico e multidimensional. De facto, o BSC procura integrar, de uma forma combinada e equilibrada (balanceada), no seu sistema de gestão de performance, indicadores de natureza financeira e não financeira, bem como elementos assentes em informação histórica (resultantes do passado), mas também voltados para o futuro, incluindo não só perspetivas internas de desempenho organizacional como também externas. É precisamente nesta multidimensionalidade que reside uma das principais virtualidades deste instrumento de gestão.

Para além dos seus criadores (Kaplan & Norton, 1996), muitos são os autores que defendem a importância deste modelo de gestão aplicado às organizações. Exemplo disso é Niven (2008), que adverte, no entanto, que para que esta ferramenta possa ser bem-sucedida e dela retirado o máximo partido, deverá ser adaptada a cada organização.

De referir ainda que a evidência disponível indica que as organizações que têm desenvolvido e implementado o BSC têm apresentado resultados positivos, evidenciados na sequência do uso desta ferramenta de gestão (Pinto, 2009).

### **Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica**

A definição da estratégia, para uma determinada organização, consiste em selecionar uma opção de desenvolvimento futuro, de entre as várias alternativas disponíveis, que se afigura ser a mais adequada tendo em conta quer os aspetos internos e externos à organização (Ponte, 2016). Para Sharplin (1985), gestão estratégica é o processo de conduzir a organização ao cumprimento da sua

missão através da sua relação com o ambiente. De outro modo, segundo Igor Ansoff, a gestão estratégica nas organizações pode ser entendida como o processo de tomada de decisões que orienta as ações das mesmas ao longo do tempo, tendo em conta a sua relação com o ambiente em que está inserida.

Como tal, a gestão estratégica envolverá a análise daquilo que se pretende com a organização, e que poderemos assumir como sendo a sua razão de ser (missão), bem como uma análise das condicionantes internas e externas, cujo diagnóstico conjunto permitirá a determinação dos objetivos estratégicos da organização. No entanto, como referido por Pedra (2022), para que o processo seja efetivo, este deve ser planeado, implementado e mensurado, com o objetivo de direcionar o comportamento da organização, e seus colaboradores, rumo aos seus objetivos. Assim, e tal como referido por Ferreira (2011), a gestão estratégica pode ser vista como um processo baseado numa orientação em direção à ação, tendo como função principal criar e manter sistemas partilhados e facilitar a ação organizada, de forma a garantir a existência contínua da organização.

O BSC é, nos dias de hoje, considerado um importante instrumento de gestão estratégica. Embora inicialmente tenha sido apresentado como uma ferramenta de monitorização do desempenho, atualmente é visto como dispendo de um potencial bastante mais amplo, sendo considerado uma ferramenta de gestão estratégica por excelência. Tal como já referido por Kaplan e Norton em 1996, as organizações inovadoras, de modo a gerir a sua estratégia a longo prazo, recorriam a este sistema de gestão estratégica.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o BSC enquanto instrumento de gestão e implementação estratégica assenta sobretudo nas seguintes funções:

- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Alinhar as ações/iniciativas com os objetivos estratégicos;
- Medição do desempenho organizacional.

De uma forma mais detalhada, observa-se que a conceção de um BSC numa organização se alicerça em quatro importantes processos de gestão estratégica, tal como sistematizado na figura 1.

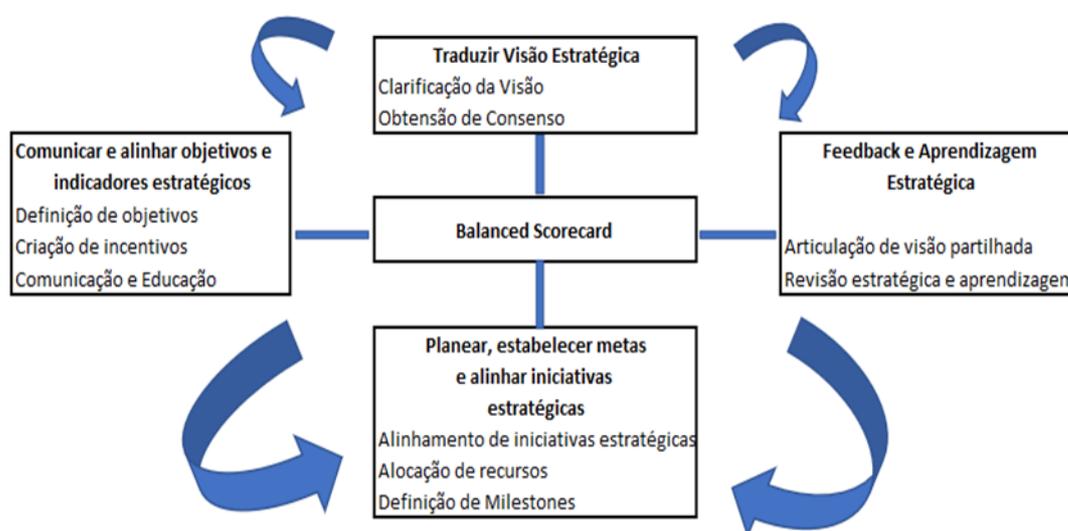


Figura 1 | Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Assim, de modo a potenciar que as ações desenvolvidas no terreno pelos diferentes colaboradores que integram a organização são consistentes com os objetivos estratégicos, de longo prazo, da organização, será necessário antes de mais desenvolver as quatro etapas seguintes, todas elas preconizadas e integradas na elaboração de um BSC.

### Traduzir a visão estratégica

O primeiro passo consiste na definição da visão estratégica. A maioria das organizações não possui uma estratégia bem definida, o mesmo sucedendo com frequência com a sua missão e visão.

Um elemento central ao BSC é a missão da organização, em torno do qual será construído todo o instrumento de gestão estratégica. Como tal, o desenvolvimento e implementação do BSC conduz à discussão e clarificação da missão, visão, valores, bem como a sua tradução na estratégia a prosseguir. Trata-se de um processo reflexivo e participativo, que visa que os gestores da

instituição sejam capazes de chegar a um consenso acerca da visão e objetivos estratégicos da organização.

Esta etapa assenta em quatro pilares fundamentais.

- A Missão: Este pilar deve traduzir os objetivos gerais da organização e a razão de ser da sua existência; permite orientar os colaboradores sobre qual é o verdadeiro significado da organização (Werner, Xu, 2012).
- Os Valores: Neste pilar são representadas as crenças, crenças estas que definem a perceção do que é certo ou errado, justo ou injusto. A definição deste tipo de valores é considerada fundamental para que as organizações possam ter sucesso (Werner, Xu, 2012).
- A Visão: Neste pilar os responsáveis da organização devem desenvolver uma visão sobre o futuro da mesma, representada por um conjunto de intenções e aspirações para onde a organização pretende ir, e como pode vir a ser (Werner, Xu, 2012).
- A Estratégia: Surge como o principal pilar do BSC, pois define as prioridades a seguir, em diferentes dimensões, tendo em conta o mapa estratégico definido para a organização (Gonçalves, 2014).

### **Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas**

Neste processo a organização visa delinear os eixos estratégicos fundamentais para a organização, correspondentes iniciativas a desenvolver, bem como definir e quantificar os resultados a alcançar a longo prazo nas diferentes dimensões definidas.

O BSC pode, ainda, ser utilizado para estabelecer objetivos que definam e reflitam as prioridades da organização e, em simultâneo, estabeleçam a base para a distribuição dos recursos no seu interior.

A definição dos indicadores a considerar no BSC de uma determinada organização deve partir da missão, visão, valores e estratégia da mesma, sendo a sua definição iniciada pelos responsáveis da entidade, com o envolvimento e audição dos seus recursos humanos.

### **Comunicar e alinhar objetivos a indicadores estratégicos**

Os objetivos estratégicos preconizados no BSC, nas etapas anteriores, devem ser comunicados na organização de forma que todos os seus membros tenham conhecimento dos objetivos críticos a alcançar a longo prazo, assim como possam compreender a estratégia definida para atingir as metas da organização. Com efeito, através desta ação de comunicação potenciada pelo BSC é possível transmitir aos colaboradores o que se espera destes em termos de desempenho, bem como da organização no seu todo, desempenho este que é apresentado sob a forma de iniciativas concretas a alcançar e cuja prossecução contribuiu positivamente para os objetivos estratégicos da entidade.

A comunicação deve ainda ser feita com base numa linguagem simples e objetiva, através da qual os recursos humanos compreendam o que lhes está a ser comunicado, sem que ocorram problemas de interpretação capazes de desvirtuar o potencial de orientação estratégico proporcionado pelo BSC (Pontes, 2016).

### **Feedback e Aprendizagem estratégica**

O BSC confere um mecanismo de monitorização do desempenho, no qual é possível comparar o desempenho obtido, numa determinada ação e período de tempo, face ao que seria expectável com base no processo de planeamento inicial. A recolha sistemática de informação e reuniões de acompanhamento constituem importantes vetores de feedback e aprendizagem que serão incorporados no processo contínuo de reflexão da estratégia a seguir pela organização.

### **UMA FERRAMENTA MULTIDIMENSIONAL: AS PERSPETIVAS DO *BALANCED SCORECARD***

O BSC apresenta, no centro do modelo, a visão e estratégia da organização, a que se segue a inclusão de iniciativas e metas, associadas aos objetivos estratégicos da organização (Silva, 2015). Não obstante, uma das especificidades do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica é o facto de defender que a definição de objetivos, de modo a otimizar o potencial estratégico

da organização, deverá ocorrer em torno de diferentes dimensões, designadas de perspetivas, que constituem os pilares basilares do BSC (Gonçalves, 2014; Niven, 2003; Vieira, 2019). As perspetivas tradicionais do modelo são as seguintes:

1. Perspetiva Financeira – questiona como as organizações deverão posicionar-se perante os detentores de capital para obter sucesso financeiro.
2. Perspetiva de Clientes – questiona sobre a forma como a organização se deve apresentar perante os seus clientes para atingir a visão definida.
3. Perspetiva dos Processos Internos – questiona a organização sobre os processos de negócio em que esta tem de ser muito boa para satisfazer os detentores de capital e seus clientes.
4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento – diz respeito às competências dos colaboradores na execução das suas tarefas dentro da organização (Silva, 2015).

A figura 2 sistematiza as diferentes perspetivas, preconizadas no modelo original concebido para as empresas do setor privado com fins lucrativos. De referir que o BSC prescreve a necessidade de se contemplar, simultaneamente, objetivos estratégicos nas diferentes perspetivas. De acordo com esta ferramenta, apenas quando se contemplam objetivos em diferentes dimensões, e de uma forma equilibrada, será possível a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

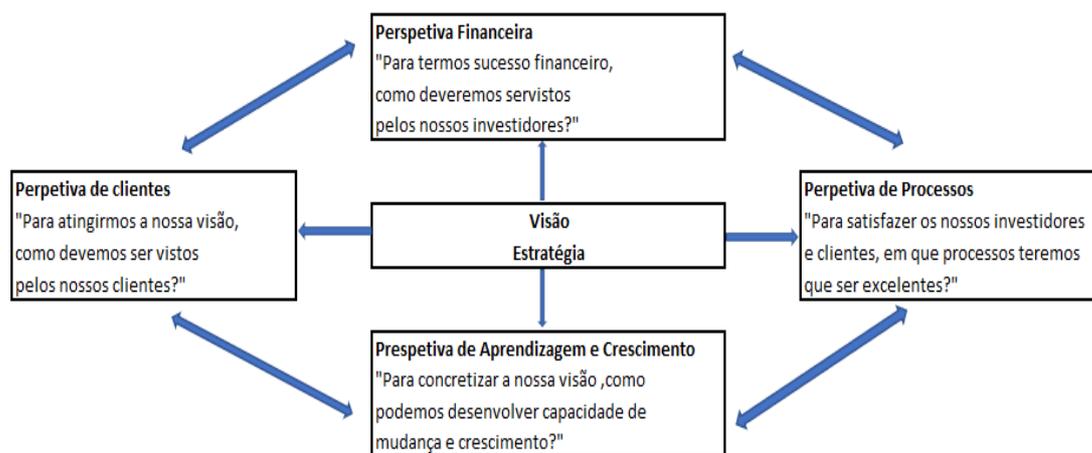


Figura 2 | Perspetivas do Balanced Scorecard – Modelo Original

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Pinto (2009, p. 707)

Nas organizações empresariais, onde o modelo foi originalmente concebido, a perspectiva financeira aparece na parte superior do modelo, uma vez que o objetivo destas organizações é a obtenção de lucro (Vieira, 2019). No entanto, esta não será a única dimensão em relação à qual as organizações deverão definir objetivos estratégicos. Segundo o BSC, as organizações deverão ainda definir as prioridades que, dada a sua realidade, consideram ser estratégicas ao nível dos clientes, processos internos e, também aprendizagem e crescimento. Para todas as perspectivas será necessário definir os objetivos, indicadores, iniciativas e metas a desenvolver, necessários para cumprir os objetivos estratégicos definidos pelas organizações (Geada et. al, 2012; Pinto, 2009). No entanto, os objetivos e os indicadores têm de funcionar de forma balanceada (integrada), estabelecendo relações de causa e efeito entre si e entre diferentes dimensões. Apenas deste modo, se assegura a criação de sinergias entre as diferentes áreas e que os objetivos definidos em diferentes perspectivas concorrem para a mesma estratégia de criação de valor. De outro modo, caso exista uma falha na prossecução dos objetivos definidos numa das perspectivas, essa falha não se limitará a essa única dimensão, influenciando, negativamente, o atingimento de objetivos de outra(s) perspectiva(s) e, por conseguinte, comprometendo o cumprimento da missão e da visão da organização. Esta reciprocidade, evidenciada nas relações causa-efeito identificadas, permite capturar de uma forma mais realista o funcionamento da organização de um modo holístico.

### **Processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard***

O desenvolvimento e implementação do BSC numa organização é um processo complexo que envolve diferentes etapas.

Segundo Nair (2004, conforme citado por Silva, 2015) este processo compreenderá sobretudo sete etapas principais.

1. Identificar a missão, visão e valores da organização, como intuito de definir o propósito da organização;
2. Clarificação da estratégia tendo em conta as competências existentes ou que se espera que a organização possa vir a ter;

3. Dividir a estratégia em dimensões-chave;
4. Elaborar mapas estratégicos, na qual se definam as dimensões relevantes nas diferentes dimensões e as relações causa-efeito existentes entre estas;
5. Apresentar iniciativas para cada um dos eixos estratégicos definidos em cada dimensão, bem como as respetivas medidas de desempenho, assegurando o equilíbrio entre as medidas apresentadas;
6. Construir BSC' chave em torno de cada objetivo, sub-objetivo e iniciativa;
7. Elaborar a cascata desses objetivos e iniciativas com medidas organizadas para serem usadas, partilhadas e avaliadas regularmente em todos os níveis da organização.

O processo de implementação do BSC inicia-se, deste modo, com os responsáveis das organizações a definir ou clarificar a sua estratégia. Para que a implementação do BSC possa ser bem-sucedida, haverá, no entanto, alguns cuidados a salvaguardar. Nair (2004, conforme citado por Silva, 2015) destaca as seguintes recomendações:

1. Perceber em que consiste o BSC;
2. Perceber o seu ciclo de aprendizagem;
3. Conhecer as etapas para a sua implementação;
4. Tratar a implementação do BSC como um projeto;
5. Utilizar as tecnologias como ferramentas de facilitação; e
6. Efetuar a cascata do BSC.

### **Potencialidades associadas ao *Balanced Scorecard***

Desde a sua conceção têm sido atribuídas algumas potencialidades ao BSC, que residem, desde logo, do facto de o BSC assentar num modelo compacto e completo, assente numa visão holística sustentada em diferentes dimensões, de natureza financeira e não financeira. Mantendo o foco na missão da organização, o BSC permite direcionar estratégias e ações que visam a sua concretização, fixando metas parcelares e mensuráveis, cuja monitorização e avaliação seja possível realizar, através dos indicadores e iniciativas inscritos no BSC e nos mapas estratégicos (Duarte, 2014). A sua implementação bem-sucedida proporciona às organizações um conjunto de potenciais vantagens. De entre esses benefícios, Quesado et al. (2017), destacam:

## Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em OES

- Proporcionar à gestão o controlo das dimensões estratégicas;
- Comunicar com clareza a contribuição individual de cada colaborador para a organização;
- Discutir os benefícios que podem advir de investimentos no desenvolvimento de competências, aumento no relacionamento com clientes e em tecnologias da informação;
- Permitir a criação de oportunidades de aprendizagem sistemática e melhoria contínua, sustentadas em fatores críticos de sucesso para a organização;
- Criar nos colaboradores a consciência de que nem todas as decisões têm resultados imediatos, embora contribuam para a prossecução das prioridades estratégicas da organização;
- Melhorar a capacidade de reporte e prestação de contas por parte da organização, compreendendo elementos de caráter financeiro e não financeiro.

### O *BALANCED SCORECARD* NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Apesar de originalmente ter sido concebido para o setor empresarial, rapidamente Kaplan e Norton (2001) estenderam a aplicação do modelo também para o setor social.

Os fundamentos subjacentes ao BSC aplicam-se às organizações do setor social, evidenciando-se, também nestas organizações, o mesmo potencial enquanto ferramenta de gestão estratégica.

Também para as organizações sociais o BSC é capaz de traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos tangíveis e medidas concretas, como forma de potenciar o desempenho da organização e alinhamento dos colaboradores nas prioridades estratégicas definidas como críticas para a organização.

Todavia, tendo em conta a natureza particular das organizações sociais, o uso do BSC no setor obrigou a uma nova arquitetura, que permitisse que esta ferramenta fosse ajustada às organizações sociais.

Com efeito, a título de exemplo, se no setor empresarial a entidade que paga e recebe pelo serviço prestado tende a ser a mesma - o cliente, no setor social identificam-se um conjunto de intervenientes distintos, tais como clientes,

utentes ou doadores. Por conseguinte, os processos internos das OES deverão ser desenvolvidos de modo a criar valor para os diferentes grupos de “clientes”. Assim, a missão social, nuclear à organização, condiciona desde logo os propósitos estratégicos, bem como os fatores relevantes nas diferentes perspetivas.

Como tal, a missão da organização emerge como elemento central a todo o modelo, em torno do qual se encontrarão subordinados os objetivos e metas a definir em cada uma das quatro perspetivas.

Tal como destacado por vários autores, nas OES, a principal alteração face ao setor empresarial, consiste em destacar a Missão no modelo geral (e.g. Drucker, 1989; Kaplan & Norton, 2001; Moore, 2003, citados por Gonçalves, 2014). Dessa forma, a Missão passa a ser definida em primeiro lugar, tal como ilustrado na figura 3. Esta mudança resulta do facto de o objetivo primário das organizações sociais ser a maximização do resultado social, expresso na sua razão de ser (missão). Como tal, é a Missão que condiciona a estratégia da organização, pelo que deve ser avaliada e quantificada ao mais alto nível do BSC. A mesma posição é partilhada por Pinto (2009), que defende que, no topo da análise do BSC, seja incluída a Missão. O autor vai ainda mais longe, ao considerar que, no caso das organizações sociais, a missão funciona como “uma quinta perspetiva abrangente, para a qual terão que convergir os objetivos, metas e iniciativas fixadas nas outras perspetivas” (Pinto, 2009, p.153).

Para além disso, no caso das organizações sociais, a perspetiva financeira e a perspetiva de clientes são apresentadas a par como se verifica na figura 3.

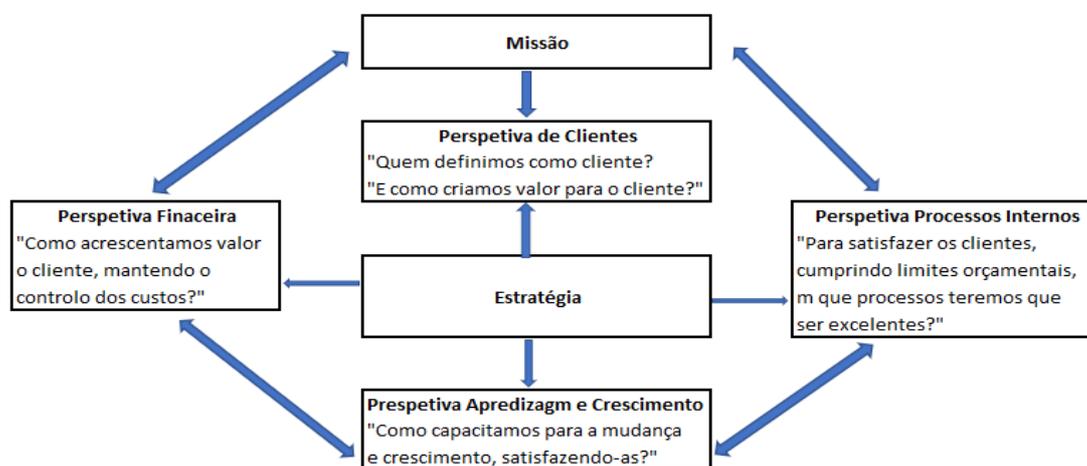


Figura 3 | Perspetivas do Balanced Scorecard adaptado às Organizações Sociais

Fonte: Elaboração própria – adaptado de Pinto (2009)

Pinto (2009) defende a importância do uso do BSC nas organizações sociais, evidenciada desde logo, pelo sucesso na aplicação do mesmo. O autor acrescenta ainda que o BSC representa uma ferramenta de fácil compreensão para as OES, desde que implementada corretamente. No caso das organizações sociais esta ferramenta reveste-se de especial relevância pelo facto de potenciar o alinhamento de todas as atividades a desenvolver no interior da organização, em diferentes domínios, com a estratégia da organização. Este alinhamento reveste-se de especial relevância tendo em conta a missão prosseguida pela organização. O facto de a razão de ser da organização ser social, ao invés da prossecução de um resultado financeiro, requer a uma reflexão mais profunda sobre os eixos estratégicos relevantes, a integrar no mapa estratégico.

A multidimensionalidade em torno da qual é construído o BSC acomoda de forma mais adequada a realidade das OES e a necessidade de uso de uma estratégia integrada, assente em diferentes dimensões. Acresce ainda a necessidade de aplicação eficaz dos escassos recursos disponíveis naquelas que são as prioridades estratégicas da organização, bem como a necessidade de comunicação e alinhamento dos recursos humanos, considerados nucleares ao funcionamento do setor social. Sá (2019) refere que nas OS o centro da gestão reside na necessidade de coordenar e conciliar da forma mais viável a captação de recursos (quer materiais como imateriais); este processo é, claramente, otimizado com a definição da missão, identificação de objetivos e seleção das atividades recetoras desses recursos preconizados no BSC (Lisboa et al., 2007). Para além disso, o uso de uma abordagem integrada, a interação dos objetivos e as medidas de avaliação da performance, que constituem os pilares do modelo, contribuem para que todas as pessoas que colaboram na organização, independentemente da sua função, identifiquem o seu contributo para atingir a missão e qual a estratégia que está a ser seguida, contribuindo para reforçar o sentido dado ao trabalho das pessoas nas organizações.

Santos (2023) evidencia que o BSC representa, nas OES, uma forma de repensar a forma como é desenvolvido o processo de planeamento estratégico,

de forma mais global e consistente. Santos (2023) destaca ainda a necessidade e mais-valia de o desenvolvimento e implementação do BSC nas organizações sociais ser um processo iminentemente participativo, em que os colaboradores da organização social deverão ser convidados a participar.. Os resultados do estudo exploratório desenvolvido por Santos (2023) indicam que as OES consideram a implementação do BSC como positiva, permitindo, desde logo, compreender melhor a natureza dos seus dados e a sua ligação com o desempenho e missão da organização.

### CONCLUSÃO

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que pode ser aplicada a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, embora com as devidas adaptações.

O BSC é uma ferramenta de fácil compreensão, que constitui um elemento fundamental para comunicar e avaliar a estratégia a todos os elementos da organização, sempre apoiado nas suas quatro perspetivas, onde são fixados objetivos a ser definidos e operacionalizados de uma forma balanceada (integrada) e estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas.

A evidência disponível sobre a temática BSC, indica que a principal vantagem do uso desta ferramenta de gestão estratégica nas OES é a possibilidade de os gestores conseguirem ter uma visão mais clara da performance da organização, construída, em simultâneo a partir de diferentes áreas, todas elas relevantes para a prossecução da missão social da organização, desde que devidamente articuladas e alinhadas. Do ponto de vista da gestão e desenvolvimento de recursos humanos, apresenta um enorme potencial enquanto instrumento de alinhamento e compromisso dos colaboradores com as prioridades estratégicas da OS, bem como mecanismo de gestão do desempenho dos colaboradores. Concomitantemente, o uso do BSC contribuirá ainda para a promoção de uma cultura de desempenho nas organizações sociais, reforço da cultura organizacional, bem como capacitação e desenvolvimento profissional dos

recursos humanos, de uma forma consistente com a missão social da organização.

## REFERÊNCIAS

- CSES (2023). Conta Satélite da Economia Social 2019 – 2020. <https://cases.pt/conta-satelite-da-economia-social-2019-2020-2/>
- Duarte, S. (2014). Proposta de um painel de gestão estratégico numa IPSS [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia do Porto].
- Ferreira, A. (2011). Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento na Transferência do Conhecimento, nas Instituições de Ensino Superior Público Militar. [Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior] <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2628/1/ATT00031.pdf>
- Geada, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). Value Balanced Scorecard—Ferramentas para atingir a excelência. Sílabo.
- Gonçalves, A. (2014). A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: Estudo no distrito de Vila Real [Mestrado, Politécnico de Viseu - Tecnologia e Gestão de Lamego]. [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7086/1/tese\\_mestrado\\_Adriana%20Gon%C3%A7alves.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7086/1/tese_mestrado_Adriana%20Gon%C3%A7alves.pdf)
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). The strategy-focused organization, *Strategy & Leadership*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2007). Introdução à Gestão de Organizações (Coord.). Vida Económica – Editora, SA.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies*. John Wiley & Sons.
- Pedra, D. (2022). Gestão estratégica empresarial: O que é gestão estratégica empresarial e sua importância. Siteware. <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/>
- Pontes, M. (2016). Análise da implementação e uso do Balanced Scorecard [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.].
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.
- Santos, S. (2023). Desenvolvimento e Implementação do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã, [Dissertação de Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]

Sharplin, A. (1985). Strategic Management, McGraw-Hill.

Silva, P. (2015). Conceção e proposta de implementação de um Balanced Scorecard numa união de cooperativas. [Trabalho de natureza profissional apresentado para a obtenção do título de Especialista em Ciências Empresariais] [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7993/1/PTE\\_SilvaPaulino\\_2015.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7993/1/PTE_SilvaPaulino_2015.pdf)

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social (POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir). <http://www.serga.pt/userfiles/files/Relatorio%20Final.pdf>

Val, H. I. C. do. (2020). Práticas de gestão nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Santarém: um estudo exploratório [Dissertação de Mestrado]. <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/2996>

Vieira, J. (2019). Conceção de um Balanced Scorecard para apoio à gestão numa empresa de pré-fabricados de betão: Um caso de estudo [Dissertação de Mestrado]. <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5652/1/DissertMestradoJuliaPauloVieira2020.pdf>

Werner M. & Xu F. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard, *Internacional- Journal of Financial Research*, 3(1), 88-94.

## PARTE II.

### PRÁTICAS DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

## O PROJETO PESSOAS FELIZES: VALORIZAMOS PESSOAS - APPACDM DO PORTO

Teresa Guimarães  
Presidente da Direção, APPACDM do Porto  
Maria João Gomes  
Técnica de Recursos Humanos e Responsável pelo Serviço de Gestão de  
Pessoas, APPACDM do Porto  
Sofia Antunes  
Técnica de Recursos Humanos, Estágio Profissional (junho a setembro 2023),  
APPACDM do Porto



**Designação** | APPACDM do Porto – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

**Localização** | Porto, Região Norte

**Forma Jurídica** | Associação

**Estatuto Jurídico** | Instituição Particular de Solidariedade Social; Organização Não-Governamental das Pessoas com Deficiência

**Ano de fundação** | 1969

**Missão** | Apoiar e Capacitar Pessoas com Deficiência Intelectual ou Incapacidade para que conquistem uma melhor Qualidade de Vida

**Públicos-alvo** | Crianças, jovens e pessoas adultas com deficiência intelectual e/ou incapacidade

**Áreas de Intervenção** | Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, Intervenção Precoce, do Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade (CAARPD), Lar Residencial e Centro de Apoio à Vida Independente.

Outros serviços | Centro de Reabilitação e Bem-Estar

**Website** | <https://appacdmporto.com/>

## A APPACDM DO PORTO

A APPACDM nasce, como delegação, com a criação da sua primeira escola de educação especial na cidade do Porto. A APPACDM do Porto presta serviços, conforme o seu objeto, a pessoas com deficiência intelectual ou incapacidade ou com atraso de desenvolvimento, de todas as faixas etárias e suas famílias. A intervenção da APPACDM abrange toda a região do Porto. É nesta cidade que encontra a sede da Associação, no centro Dr. Rui Abrunhosa, que integra ainda o CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) e o Lar Residencial Dr. Rui Abrunhosa (RA), o CAARPD – Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade, o CAVI – Centro de Apoio à Vida Independente e o CeRBE – Centro de Reabilitação e Bem-estar. A Associação dispõe ainda, na cidade do Porto, do Lar Residencial – Pousada dos Rouxinóis, do Lar Residencial das Antas, do Lar Residencial do Cerco, assim como o CACI Maria Isabel Brito e Cunha, o CACI Eng.º Duarte Couto e o CACI das Antas. Por protocolo, entre a Associação e os Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social, da Saúde e da Educação, dispõe de uma Unidade de Intervenção Precoce composta por duas equipas.

## CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A APPACDM do Porto, atualmente, emprega 180 colaboradores. Por conseguinte, torna-se interessante caracterizar o capital humano, considerando alguns indicadores, como o sexo, faixa etária, habilitações, antiguidade na organização e principais categorias profissionais.

Quanto ao sexo dos colaboradores, constata-se que a sua maioria (N = 144) é do sexo feminino o que vai ao encontro da realidade do setor da economia social português (Gráfico 1). Os colaboradores da organização, de acordo com o Gráfico 2, encontram-se na sua maioria nas faixas etárias dos 40 aos 49 anos (N = 59) e dos 50 aos 59 anos (N = 51), havendo um número reduzido de colaboradores mais jovens (N = 44).

## Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em OES

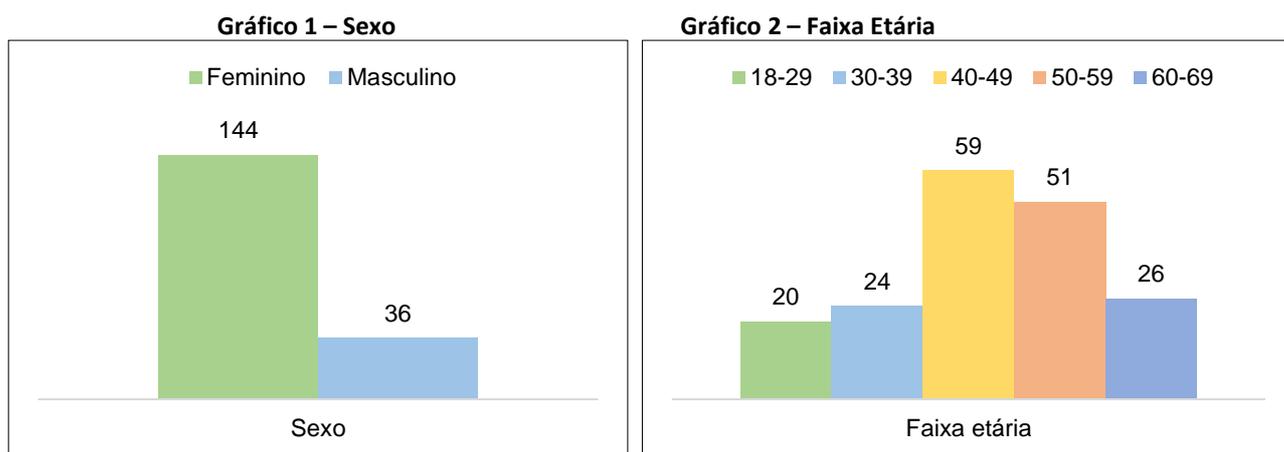


Gráfico 1 | Sexo

Gráfico 2 | Faixa Etária

Os colaboradores da APPACDM do Porto, segundo o Gráfico 3, têm, na sua maioria, habilitações ao nível do 1.º, 2.º e 3.º Ciclo (N = 63), seguindo-se dos colaboradores com formação superior incluindo Licenciatura/ Bacharelato e Mestrado (N = 59), e daqueles com o Ensino Secundário/ Profissional (N = 26). Ressalta-se que o elevado número de colaboradores com níveis de habilitação mais baixos, encontra-se diretamente relacionado com a faixa etária e a categoria profissional (Gráficos 4 e 5).

Com o propósito de melhorar o nível de habilitações dos colaboradores, a APPACDM do Porto constituiu parceria com o IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional para permitir aos interessados, a obtenção do ensino básico ou secundário através de um processo de RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, Escolar e/ou Profissional.

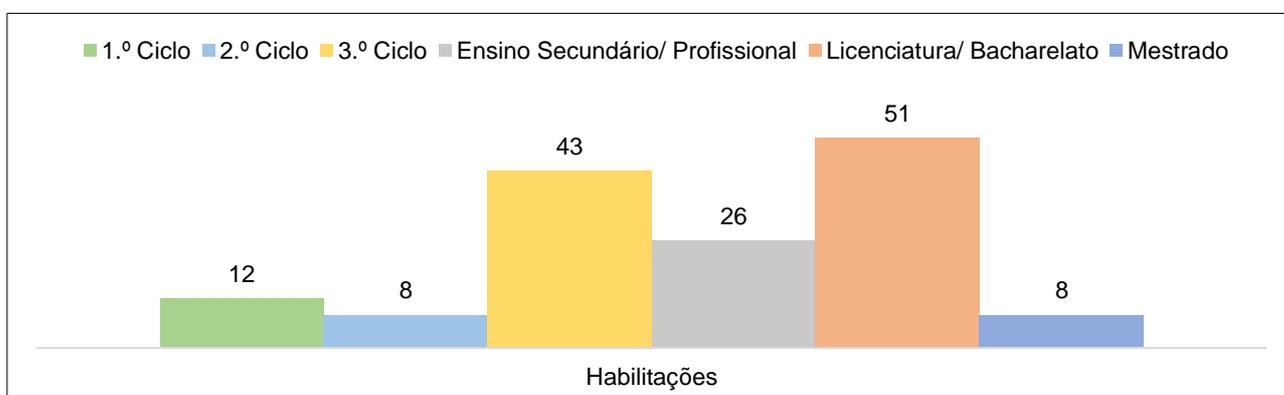
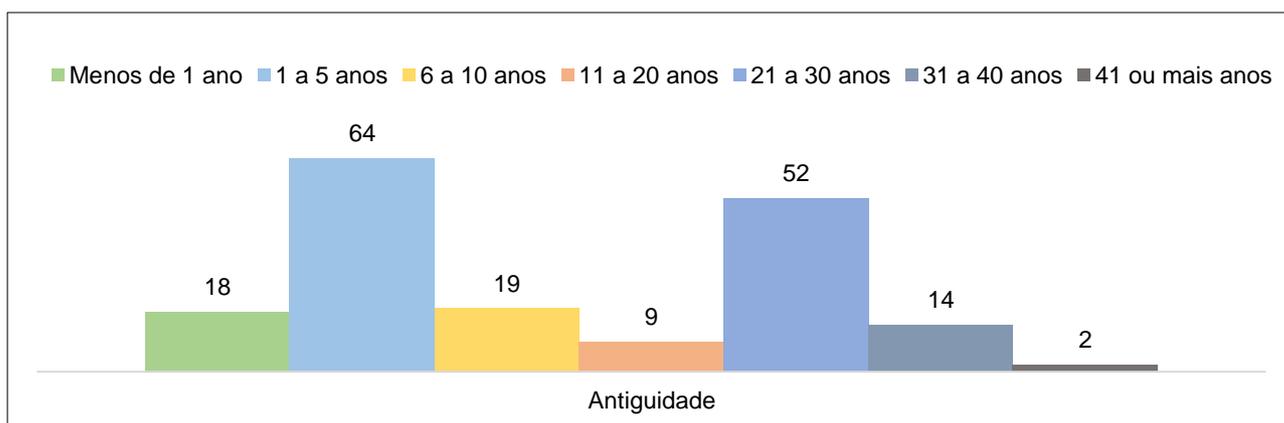


Gráfico 3 | Habilitações

Observa-se, no Gráfico 4, que grande parte dos colaboradores trabalha na APPACDM do Porto há menos de 5 anos (N = 64), seguindo-se também de um elevado número de colaboradores com um nível de antiguidade mais elevado, com 21 a 30 anos de trabalho, com 31 a 40 anos e com 41 ou mais anos (N = 68).



**Gráfico 4 | Antiguidade**

Por fim, destaca-se as principais categorias profissionais dos colaboradores da APPACDM do Porto. Assim, no Gráfico 5, observa-se que a maioria dos colaboradores se encontra na categoria de Ajudante de Estabelecimento de Apoio a Pessoa com Deficiência (AEAPD) (N = 36), de Ajudante de Ação Direta (N = 35) e como Assistente Pessoal (N = 25), funções de apoio direto às pessoas com deficiência intelectual ou incapacidade.

Constata-se também um elevado número de categorias profissionais de nível técnico, como os Diretores de Serviço/Diretores Técnicos, Terapeutas Ocupacionais, Assistentes Sociais, Fisioterapeutas, Técnicos de Recursos Humanos, Terapeutas da Fala, Psicólogos, Animador Cultural, Psicomotricista, Educador Social e Técnico de Comunicação e Imagem (N = 37). Nota-se que os colaboradores que se encontram na categoria profissional de Diretor de Serviço/Diretor Técnico têm habilitações ao nível do ensino superior (cf. Gráfico 3), tal como as restantes categorias técnicas.

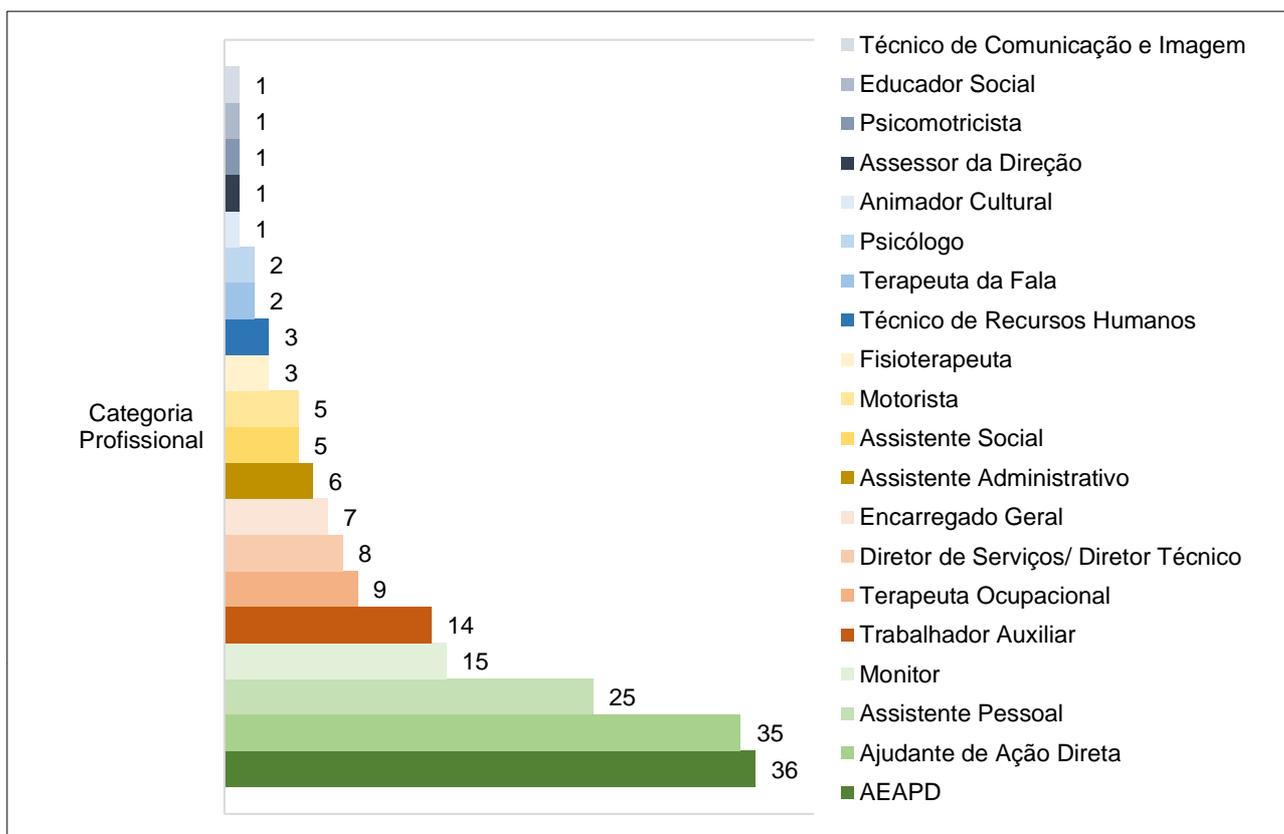


Gráfico 5 | Categoria Profissional

### PROJETO - PESSOAS FELIZES

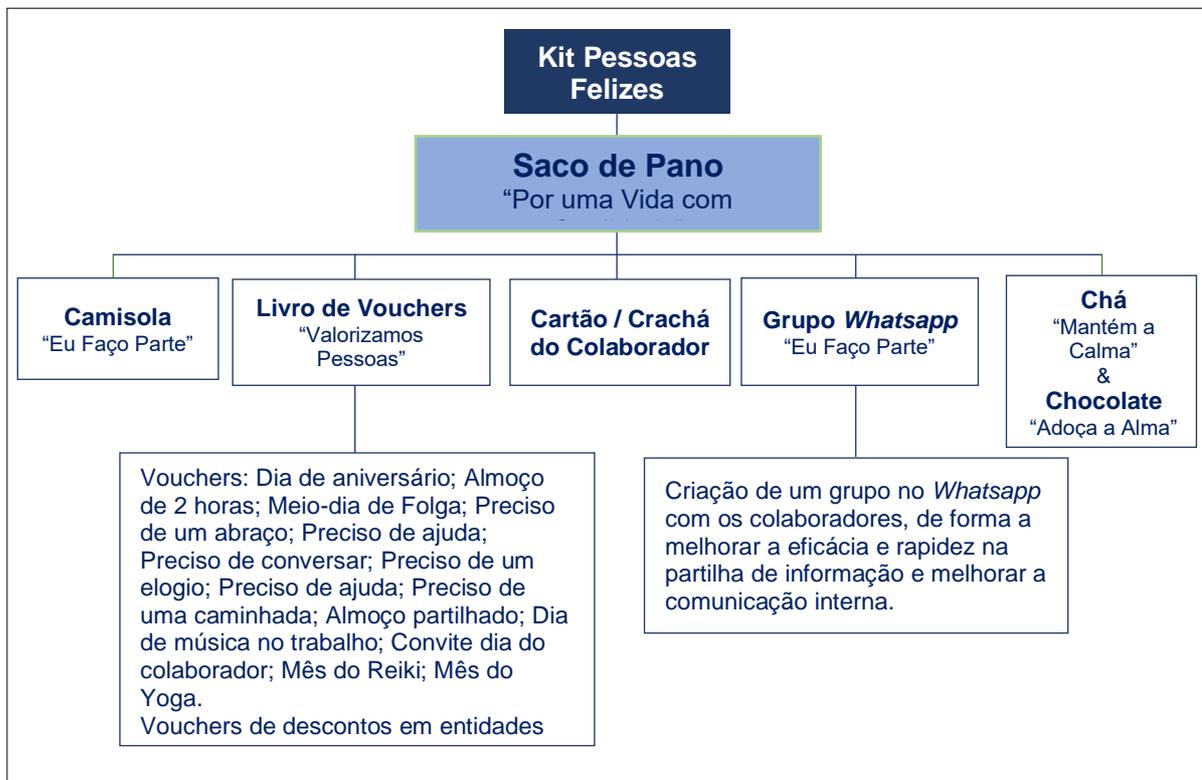
O Projeto Pessoas Felizes nasce em modo *brainstorming* mediante a análise dos resultados do inquérito de satisfação aos colaboradores onde se pretende avaliar o clima organizacional. As equipas de Gestão de Pessoas, Comunicação e Direção procuraram encontrar uma solução para melhorar dois aspetos identificados: necessidade de reconhecimento e comunicação interna insuficiente. Pretendia-se fomentar um ambiente de trabalho mais positivo, um maior comprometimento com a organização, a valorização dos colaboradores e a conseqüente felicidade no trabalho. Surgiram várias ideias e iniciativas, mas era necessário organizá-las e torná-las exequíveis.

É nesta altura que surge a oportunidade de uma candidatura do projeto, no âmbito do Programa Miles da Fundação Manuel Violante, que se associou à ASBAL – Associação de S. Bartolomeu dos Alemães de Lisboa para financiar os

vencedores das ideias mais inovadoras e promotoras da qualidade de vida das pessoas apoiadas.

O projeto teve como objetivo principal melhorar o clima organizacional com colaboradores mais felizes, motivados e reconhecidos e aumentar a satisfação geral. Pretendia-se igualmente melhorar a comunicação interna. Construiu-se assim o Kit Pessoas Felizes onde se pretendia reunir ações que nos fizessem chegar aos objetivos propostos. (Esquema 1):

Esquema 1 – Kit Motivação



Esquema 1 | Kit Motivação

O arranque efetivo deste Projeto deu-se a 5 de maio de 2023, quando os colaboradores foram surpreendidos no seu local de trabalho por voluntários que ofereceram a cada um o Kit Pessoas Felizes, agradecendo por “fazer parte”. O feedback dos colaboradores foi muito positivo, sendo o campeão da iniciativa o Livro de Vouchers com algumas medidas de maior interesse, como é o caso do dia de aniversário que permite aos colaboradores o gozo desse dia ou o meio-dia de folga que permite a dispensa em metade do seu período de horário de trabalho ou a pausa de almoço de duas horas.

Para a promoção de um bom clima organizacional entre as equipas e colegas, colocaram-se ainda alguns Vouchers sugestivos: preciso de um elogio; preciso de conversar; preciso de ajuda; preciso de um abraço; preciso de uma caminhada; dia de almoço de equipa partilhado; hoje é dia de música no trabalho.

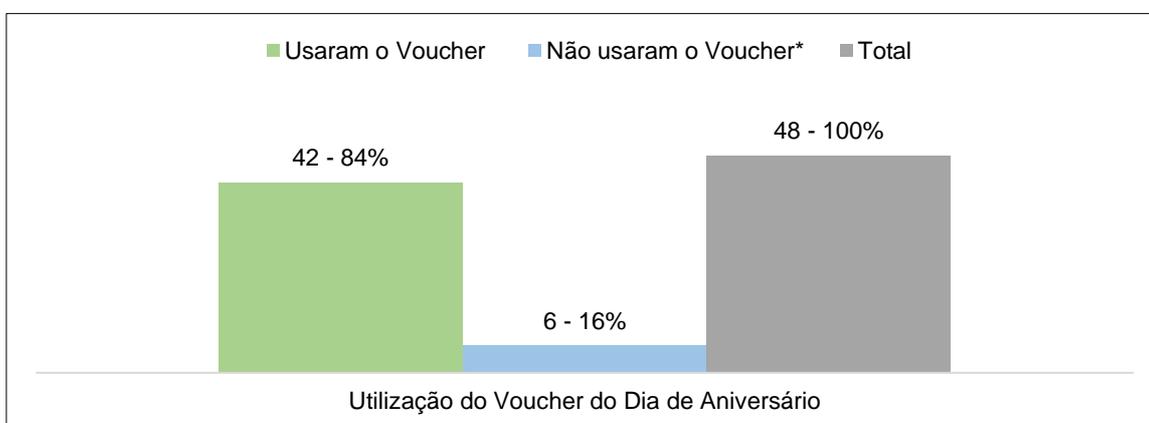


**Figura 1** | Composição do Kit Pessoas Felizes

### RESULTADOS DO PROJETO

O Projeto arrancou, oficialmente, no dia 5 de maio de 2023 e tem término previsto no dia 04 de maio de 2024, pelo que a contabilização e implementação do sistema de avaliação e satisfação deste projeto deverá acontecer depois da data de término. Contudo, já é possível antever alguns resultados deste projeto, tendo por base, por exemplo, a utilização do Livro de Vouchers que tem vindo a ser registada pelo Serviço de Gestão de Pessoas ao longo deste período. Mais se destaca que a contabilização dos resultados apresentados neste ponto retrata apenas um período específico de 3 meses de projeto, de maio a julho de 2023.

Num primeiro momento, para demonstrarmos o impacto deste projeto nos nossos colaboradores, optamos por analisar os resultados da utilização do Voucher do Dia de Aniversário. Para tal, tendo em conta o número de aniversariantes entre 5 de maio de 2023 a 31 de julho de 2023 (N = 48) que têm o Kit Pessoas Felizes, registou-se o número de colaboradores que utilizaram este Voucher e aqueles que, apesar de serem aniversariantes neste período, não usufruíram deste voucher por motivos de baixa médica. Não obstante, efetivamente, constatou-se um elevado impacto no número de colaboradores que usufruíram do seu Dia de Aniversário (84%).



\*Inclui os colaboradores que, por motivos de saúde/ baixa médica, não usufruíram do Dia de Aniversário.

**Gráfico 6 | Impacto da Utilização do Voucher do Dia de Aniversário**



**Gráfico 6 | Tipo de Utilização dos Vouchers**

## CONCLUSÃO

O propósito da APPACDM do Porto é a qualidade de vida das pessoas com deficiência intelectual ou incapacidade que apoia. O envolvimento dos colaboradores nesta missão é fundamental. Para tal, torna-se necessário o aumento da satisfação laboral, felicidade, motivação e empenho dos colaboradores, através do desenvolvimento e implementação de boas práticas de gestão do capital humano.

O facto da APPACDM do Porto ser uma organização do setor da economia social, resulta em complexidades na gestão de benefícios e compensações devido aos recursos financeiros limitados. Deste modo, a criatividade torna-se uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de práticas na gestão de recursos humanos. O projeto Pessoas Felizes é um exemplo disso.

Ao longo destes 6 anos de vida do Serviço de Gestão de Pessoas tem havido crescente preocupação com o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores. Medidas como a adaptação de postos de trabalho para colaboradores que adquirem incapacidade, contratação de pessoas com deficiência ou a mobilidade de colaboradores de acordo com as suas necessidades foram reconhecidas recentemente com a atribuição da Marca Entidade Empregadora Inclusiva 2023, pelo IEFP.

A organização está a desenvolver um Sistema de Gestão de Desempenho que prevê o desenvolvimento de competências e a concretização de objetivos propostos com o acompanhamento do superior hierárquico. Pretende-se com esta medida motivar os colaboradores para o seu crescimento e desenvolvimento na organização.

O motivo do êxito da APPACDM do Porto é a Dedicção de cada colaborador. Este é o foco do Serviço de Gestão de Pessoas!

## A PESSOA COM DEFICIÊNCIA E O MERCADO DE TRABALHO

Vera Lisa Correia

Profissional de Recursos Humanos da A.R.C.I.L.



**Designação** | Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (A.R.C.I.L.)

**Localização** | Lousã, região Centro

**Forma Jurídica** | Associação

**Estatutos Jurídicos** | Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Organização Não-Governamental das Pessoas com Deficiência (ONGPD)

**Ano de fundação** | 1976

**Missão** | Construir projetos de vida, com as pessoas, acreditando no potencial inclusivo da comunidade



**Principais atividades e públicos-alvo** | Crianças, jovens e pessoas adultas com deficiência e/ou incapacidade nas áreas da Intervenção Social através de respostas sociais (Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, Lar de Apoio, Lar Residencial, Serviço de Apoio Domiciliário, Centros de Atividades de Tempos Livres), Educação & Emprego (Centro de Recursos para a Inclusão, Centro de Formação Profissional, Centro de Emprego Protegido, Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego) e Negócios Sociais (ARCIL Saúde, ARCIL Lav, ARCIL Verde, Café/Bar Parque, ARCIL Madeiras, ARCIL Cerâmica, ARCIL Agro, CSM - Centro de Serviços e Manipulados, IMPACTO +).

**Website** | <https://arcil.org.pt/>

A A.R.C.I.L. foi criada por iniciativa de um grupo de pais de crianças com deficiência, tendo como Missão contribuir para a efetiva inclusão social de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, promovendo uma mudança no olhar sobre a incapacidade e a diferença.

A A.R.C.I.L. promove a valorização e a inclusão social e profissional dos seus clientes, através de medidas específicas de intervenção, em articulação com os serviços públicos e privados, numa postura de cooperação, abertura e complementaridade. Assume como princípios a qualidade da intervenção, o desenvolvimento comunitário, o trabalho em rede e a luta contra a exclusão social, sendo que o seu sucesso é a satisfação e o desenvolvimento dos seus clientes e a sua qualidade de vida.

Com sede na Lousã, esta instituição, desenvolve a sua intervenção nos concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra. A partir da ação do Centro de Recursos para o Emprego viu alargada a sua área de intervenção, que agora se estende aos concelhos de Arganil, Tábua e Oliveira do Hospital, no Pinhal Interior Norte.

Desde 2011, a A.R.C.I.L. tem Certificação de Qualidade pelo Referencial EQUASS (European Quality in Social Services).

Após mais de 45 anos, os princípios e a filosofia de intervenção da instituição mantêm uma grande coerência. No entanto, observam-se diferenças importantes em relação aos seus destinatários, às atividades que desenvolve e aos recursos físicos, técnicos, humanos e financeiros que coloca ao serviço da sua Missão.

A A.R.C.I.L. cresceu e, das 46 crianças apoiadas inicialmente, passou a prestar apoio, anualmente, a mais de 1.300 pessoas com deficiência e outras necessidades. Os seus utentes cresceram e de crianças passaram a jovens e a adultos. Desta forma, foram criadas novas unidades, novas respostas e novas equipas, bem como projetos e parcerias a nível local, regional, nacional e internacional, procurando a qualificação, a especialização e a adequação às necessidades específicas de cada pessoa.

A A.R.C.I.L. assume-se como motor da inclusão social da pessoa com incapacidade ou deficiência. Institucionalmente estabeleceu uma *Carta de Direitos* que é agregadora dos direitos destas pessoas, promovendo

concomitantemente a sua autodeterminação para a reivindicação da efetivação desses direitos. Por outro lado, trabalha para o exercício da sua cidadania ativa. Ao nível profissional encara a inclusão como um direito fundamental, um direito humano, mas também como uma responsabilidade da sociedade. O trabalho é uma das principais fontes da realização pessoal e profissional, tendo um peso elevado sobre a qualidade de vida, bem como na autodeterminação e autoestima.

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não é apenas uma questão de justiça social e de direitos humanos que melhora a qualidade de vida destas pessoas e lhes permite participar plenamente na vida social e económica do país, mas também é benéfica para as organizações. Ao longo dos anos, tem-se vindo a constatar que as organizações que aderem ao recrutamento inclusivo apresentam melhor desempenho financeiro, maiores resultados e melhor reputação no mercado. Não obstante, ainda existem muitos estereótipos e estigmas que constituem entraves à entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, porque continuam a ser vistas como incapazes e pouco produtivas. Desta forma, é fundamental dignificar as suas competências e reconhecer que têm potencial para acrescentar valor às organizações e à sociedade em geral.

Esta IPSS promove a inclusão profissional de pessoas com incapacidade ou deficiência, sendo este o seu principal cliente, mas simultaneamente é empregadora destas pessoas. Pelo que nos propomos a dissertar sobre aquelas que consideramos ser as nossas melhores práticas a este nível.

Para que a inclusão seja bem-sucedida é necessário que exista um trabalho conjunto entre as diversas respostas da organização e implementar ambientes de trabalho inclusivos, através da acessibilidade física, social e tecnológica e, ainda, estabelecer princípios que permitam maximizar as capacidades dos profissionais com deficiência. É neste sentido que promover a igualdade de oportunidades e a gestão da diversidade em contexto laboral é uma das políticas mais trabalhadas pelos Recursos Humanos da A.R.C.I.L. que apresenta um quadro de pessoal grande e heterogéneo. A Instituição tem atualmente cerca de 235 colaboradores, dos quais 46 são pessoas com incapacidade ou deficiência

e estão ao abrigo do Centro de Emprego Protegido (CEP), conforme se pode observar no quadro 1.

ANO	TOTAL	CEPARCIL	M	H
2018	220	54	145	75
2019	236	53	151	85
2020	224	51	148	76
2021	258	48	171	87
2022	240	46	160	80

Quadro 1 | Quadro de Pessoal – variação 2018-2022



Gráfico 1 | Género dos colaboradores

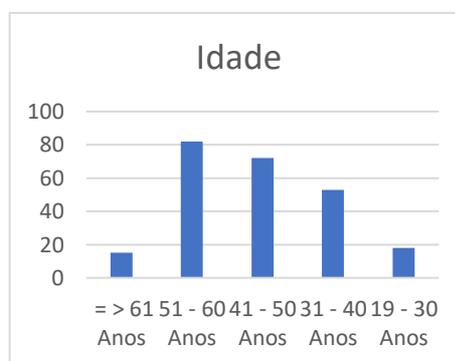


Gráfico 2 | Idade dos colaboradores

No universo de colaboradores da A.R.C.I.L. 67% são do género feminino e 33% do género masculino. A faixa etária preponderante situa-se entre os 51- 60 anos, com 34% dos colaboradores, seguida de 41-50 anos com 30%. Por conseguinte, 40% dos trabalhadores têm antiguidade superior a 20 anos, conforme Gráfico 3.

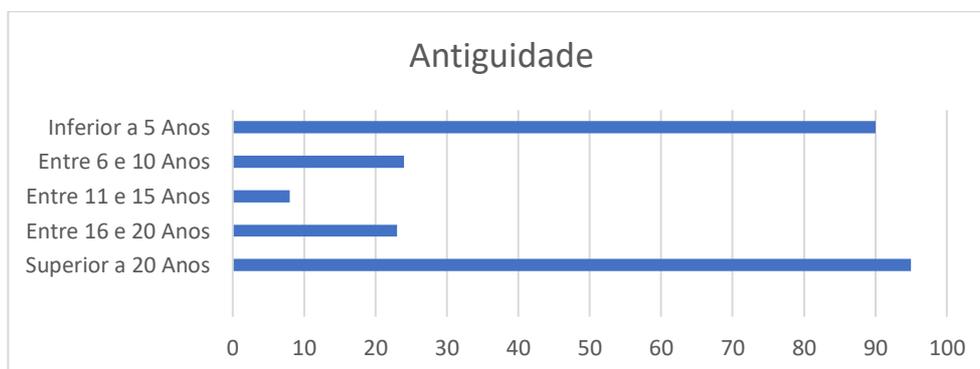


Gráfico 3 | Antiguidade dos Trabalhadores

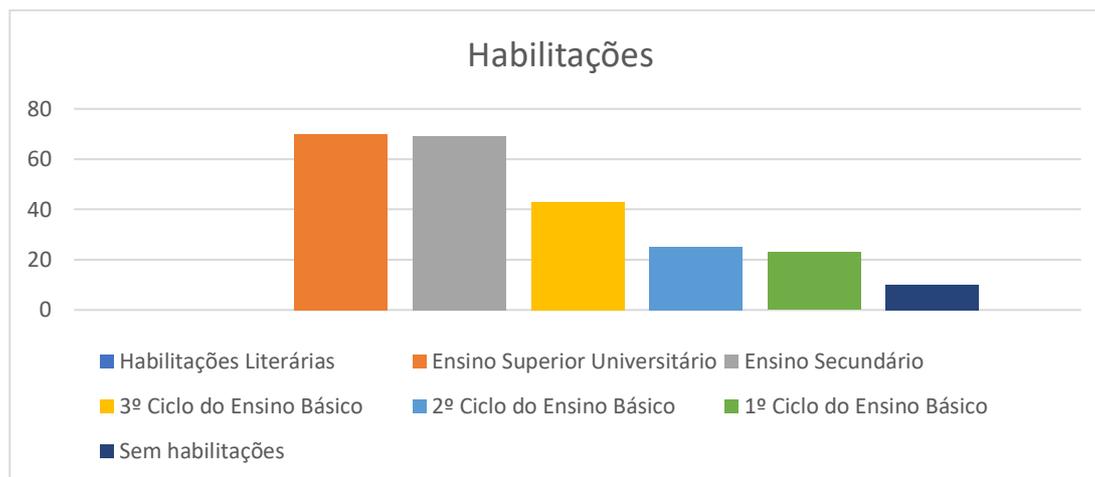


Gráfico 4 | Habilitações colaboradores

No que concerne às habilitações literárias, 29% dos colaboradores têm o ensino superior, sendo a mesma percentagem no que respeita ao nível secundário. O restante universo, 38% tem escolaridade entre o 1º e o 3º ciclo, e 4% não têm habilitações literárias.

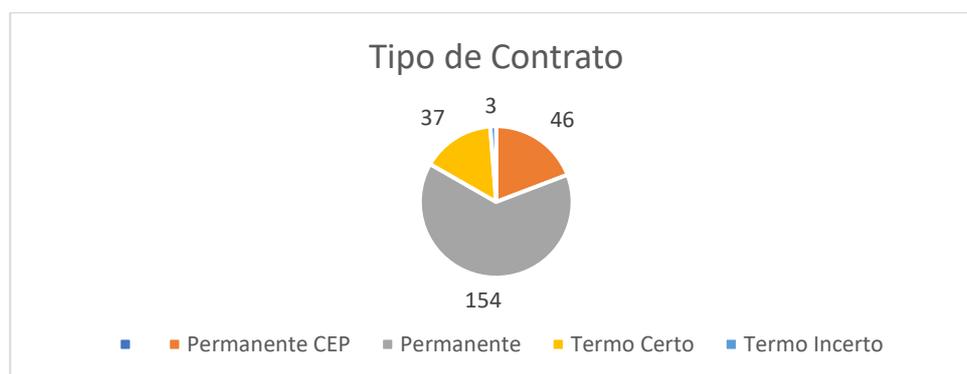


Gráfico 5 | Tipos de Contratos

Na A.R.C.I.L., a maioria dos trabalhadores têm contrato a tempo indeterminado, o que diminui a rotatividade e aumenta a estabilização das equipas.

Conforme se pode verificar, no Quadro 1, 20% dos seus trabalhadores têm incapacidade ou deficiência. São colaboradores, na sua maioria, abrangidos pela medida CEP – Centro de Emprego Protegido. Este projeto tem como Missão reabilitar e habilitar a pessoa com deficiência ou em situação de incapacidade, através do exercício de uma atividade profissional, promovendo a polivalência dos colaboradores e facilitando a mobilidade interna e a transição para mercado aberto. No que concerne à escolaridade, 28% não tem habilitações literárias,

35% tem o 1º ciclo do ensino, e apenas 4% tem o ensino secundário. No que diz respeito à faixa etária, a média de idades dos trabalhadores CEP é de 51 anos.

A gestão de Recursos Humanos na ARCIL procura alcançar os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente, promovendo a satisfação dos seus colaboradores e voluntários e mantendo um quadro de pessoal com um elevado nível de competências pessoais e profissionais.

As Políticas de Recursos Humanos comprometem a organização a:

- Assegurar o cumprimento integral dos normativos legais nacionais aplicáveis – legislação laboral, contratos coletivos de trabalho, requisitos específicos dos Acordos de Cooperação e Programas de financiamento.
- Assegurar a integração de colaboradores competentes, motivados e com potencial de desenvolvimento, através de procedimentos de recrutamento e seleção transparentes e isentos.
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, melhorando os seus níveis de competência através de formação permanente.
- Criar condições para a permanência na organização de colaboradores com elevado nível de desempenho e forte sentido de compromisso com a Missão.
- Praticar uma política justa e equitativa no campo salarial e de evolução profissional, assente em critérios objetivos de empenho, produtividade e resultados.
- Assegurar a avaliação periódica das competências e do desempenho dos colaboradores.
- Promover a conciliação da vida familiar com a vida profissional – respeitar a necessidade de apoio familiar, visando o aumento da satisfação e do bem-estar dos colaboradores.
- Assegurar um ambiente de trabalho que assente no respeito mútuo e no cumprimento dos direitos e deveres de ambas as partes.
- Promover uma cultura de flexibilidade, de envolvimento no planeamento e avaliação dos serviços, de partilha de recursos e de conhecimento.

- Estimular a participação de todos os colaboradores nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e da Qualidade.
- Prevenir os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais e zelar pela saúde física e mental dos colaboradores e voluntários, pelo cumprimento da legislação nacional obrigatória relativa às condições de trabalho.
- Promover em todos os atos de gestão a igualdade de oportunidades e não discriminação em razão do sexo, origem étnica ou social, características genéticas, nacionalidade, religião ou convicções políticas e outras, pertença a uma minoria, deficiência, idade ou orientação sexual e condição de saúde.

É neste seguimento que a instituição dispõe de uma série de respostas que são coadjuvantes desta Missão de inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho:

O Programa de Formação Profissional da A.R.C.I.L. tem como Missão a (re)habilitação profissional e a inclusão social das pessoas com deficiência ou em situação de incapacidade. Em Portugal, o aumento significativo de financiamento em ações de formação profissional tem promovido a aquisição de competências pessoais e profissionais destas pessoas, contribuindo, concomitantemente, para o aumento da sua empregabilidade. Estas ações são ministradas, essencialmente, por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que permitem uma resposta conjunta da formação profissional e do apoio psicossocial. Tal articulação é a chave para o sucesso que tem permitido, nos últimos anos, o aumento da empregabilidade já referida. Por conseguinte, a Formação Profissional visa a aquisição e o desenvolvimento de competências profissionais, orientadas para o exercício de uma atividade no mercado de trabalho, com a finalidade de potenciar a sua empregabilidade, dotando-as de competências ajustadas que promovam o ingresso, reingresso ou permanência no mundo laboral. Por esse motivo, após a conclusão da formação, o formando realiza formação em contexto de trabalho, através da realização de atividades inerentes ao exercício profissional, que visam facilitar a sua futura inserção profissional.

A inserção no mercado de trabalho é promovida pelo Centro de Recursos, outra resposta da A.R.C.I.L. Visa desenvolver uma intervenção especializada junto de pessoas com deficiência e incapacidade, inscritas nos Serviços de Emprego, nomeadamente, na tomada de decisões vocacionais e profissionais adequadas, facultando-lhes os meios, informação e apoios considerados indispensáveis à definição do seu projeto de vida. Presta todo o apoio necessário às entidades que empreguem ou pretendam contratar pessoas com deficiência e incapacidade. Assenta num processo de mediação entre os clientes integrados nesta medida e as entidades empregadoras, equacionando, simultaneamente, os aspetos relativos à acessibilidade, à adaptação do posto de trabalho e ao desenvolvimento de competências gerais de empregabilidade. E, ainda, sensibiliza as entidades empregadoras para as vantagens da contratação deste público, apoiando o candidato na procura ativa de emprego e na criação do próprio emprego.

Posto isto, de acordo com a experiência adquirida, e no que respeita à empregabilidade, pode afirmar-se que, em média, 40% dos formandos têm colocação profissional. Já no que concerne à inclusão social, os resultados são claramente superiores, uma vez que a maior parte dos formandos voltam ao exercício pleno da cidadania, realizando, de forma autónoma, atividades sociais e de gestão de vida doméstica.

Desde muito cedo que esta organização defende a importância do exercício de atividades profissionais na valorização das pessoas com deficiência, contribuindo para a sua autoestima e facilitando a sua integração social. Com essa filosofia, foram criadas diferentes atividades com carácter produtivo, criando condições para avaliar competências e aptidões pessoais e profissionais.

Em 1988, foi assinado o Acordo de Cooperação entre a A.R.C.I.L. e o IEFP criando o Centro de Emprego Protegido da ARCIL, com três valências – Serração de Madeiras, Reparação de Calçado (Sapataria) e Serviços, ao abrigo do DL nº 40/83, de 25 de janeiro.

O Centro de Emprego Protegido é uma estrutura que funciona em moldes empresariais comuns, com autonomia económica, financeira e administrativa. Visa proporcionar às pessoas com deficiência, incapacidade ou capacidade de

trabalho reduzida – capacidade produtiva inferior a 75% da capacidade normal exigida a um trabalhador nas mesmas funções profissionais ou no mesmo posto de trabalho, em razão das alterações estruturais e funcionais e das limitações de atividade delas decorrentes – o exercício de uma atividade profissional e o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais necessárias à sua integração, sempre que possível, em regime normal de trabalho.

Atualmente e conforme o Acordo de Cooperação estabelecido ao abrigo do DL nº 290/2009, o CEPARCIL desenvolve atividades nas áreas de serração, transformação e comercialização de madeiras e, também, presta serviços de agropecuária, jardinagem, lavandaria, cerâmica/olaria, serviços administrativos, limpeza, bar, cozinha, refeitório, apoio em Medicina Física e Reabilitação, apoio em CACI e transportes. Mantém como objetivo, sempre que possível, a transição dos trabalhadores em regime de emprego protegido para o mercado externo de trabalho. Por essa razão, investe-se na qualificação, na flexibilidade e na polivalência dos colaboradores, através da sua colocação experimental em diferentes unidades de negócio social e serviços, de modo a criar condições para a sua posterior integração definitiva em mercado de trabalho não protegido. No entanto, nos últimos anos, a aposta na integração de pessoas com deficiência em empresas, realizando tarefas de acordo com o seu perfil de competências e os seus interesses, não tem obtido os resultados pretendidos, face às dificuldades económicas com que se depara o tecido empresarial da região.

Para o sucesso profissional dos colaboradores com deficiência, os Recursos Humanos adaptam as suas formas de atuação:

- Ao nível da manutenção do contrato de trabalho, existe um trabalho conjunto entre os RH e a Assistente Social do CEP, para que, de forma contínua, assegurem o cumprimento dos deveres e a efetivação dos direitos dos trabalhadores. Desta feita, existe um elo de ligação entre o trabalhador com deficiência e os RH, que surge como agregador e mediador. Muitos dos assuntos de RH, sejam acordos ou aditamentos aos Contratos de Trabalho são comunicados à família pela assistente social, que valida a tomada de decisão do trabalhador. Existe, porquanto, uma Tomada de Decisão Apoiada. Na assinatura dos contratos de trabalho,

aditamentos ou afins é utilizada uma linguagem simplificada, acessível e promotora de equidade, adaptada individualmente a cada trabalhador.

- Os colaboradores com esta condição, normalmente têm a saúde mais frágil, tendo mais consultas que o habitual. Porquanto, são ajudados na marcação das mesmas para que não comprometam, de forma importante, a sua assiduidade.
- No que concerne a questões disciplinares, a pessoa com deficiência e/ou incapacidade não é desresponsabilizada face a incumprimentos laborais. Existindo infrações disciplinares, é elaborada uma nota de culpa com uma linguagem simplificada, cumprindo os requisitos legais, mas também adequada à capacidade de ressonância que o trabalhador demonstre. As sanções estabelecidas pelo Código do Trabalho são de cariz abstrato e pecuniário, porquanto são coadjuvadas por medidas institucionais mais pedagógicas e suscetíveis de originar a mudança de comportamento.
- Ao nível da Avaliação de Desempenho, são elaborados questionários simples, que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos no Plano Individual do colaborador, tendo como metas o “atingido” ou “não atingido”. É nesta altura que se efetua a gestão de talentos e se promove a mobilidade do colaborador para outra unidade ou, até mesmo, a inserção externa à A.R.C.I.L. É necessário proporcionar os meios necessários de acessibilidade e inclusão, para que isso possibilite aos colaboradores com deficiência, desempenharem as tarefas que lhes foram destinadas de forma equiparada aos funcionários sem deficiência.
- No que respeita à formação profissional, as metodologias e critérios utilizados são centrados na pessoa, nos conhecimentos que já detém e nas expectativas que colocam na mesma. Privilegia-se o saber-fazer e o saber prático em detrimento do saber teórico, de forma a atingir o objetivo primordial que é a inserção responsável do trabalhador na sociedade, dotado com autonomia e competências que lhe permitam melhorar a integração social e laboral. São ministradas formações de competências pessoais e sociais, técnicas e para o trabalho. Não raras as vezes estas formações são feitas com recurso ao Desenho Universal para a

- Aprendizagem (DUA), a fim de adequar a formação, para que todos aprendam e sem a necessidade de adequações individuais.
- Em relação à adaptação do ambiente laboral, os trabalhadores estão integrados nas Unidades de Negócio Social. Executam, maioritariamente, trabalho de equipa e estão sob a responsabilidade e orientação de um “tutor”. As equipas onde estão integrados incluem pessoas que não são detentoras de incapacidade e/ou deficiência, promovendo-se, ainda mais, a inclusão laboral. Exercem, essencialmente, tarefas de complexidade técnica intermédia, sempre adaptadas ao que foi estabelecido no seu plano individual de integração.
  - Na gestão da vida doméstica, o Serviço de Apoio Domiciliário da A.R.C.I.L. assume um papel preponderante. O SAD tem como Missão promover condições de vida que facilitem a autonomização das pessoas e a permanência no seu meio habitual, selecionando os valores do respeito pela diferença e da inclusão como fundamentais na sua atuação. Desta feita, o SAD colabora com estas famílias na gestão financeira, aquisição de bens essenciais, acompanhamento a consultas, idas a tribunal, entre outras. Por outro lado, o SAD promove o exercício pleno do direito a férias, organizando atividades de envolvimento de cariz social e cultural.

Em modo de conclusão, podemos afirmar a diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência, como uma pedra angular da Missão da A.R.C.I.L. Acreditamos que a inclusão laboral da pessoa com deficiência contribui para uma força de trabalho diversificada, mais forte e inovadora.

Hodiernamente, os estereótipos impedem as empresas de se comprometerem com este tipo de trabalhadores. Para a A.R.C.I.L. este comprometimento é o motor da sua Missão, podendo dizer que é o seu objeto social.

O sucesso da nossa intervenção resulta de aplicação de técnicas, muitas delas por tentativa e erro, que foram aprimoradas ao longo do tempo e conduzidas pelo sucesso ou insucesso da aplicação das mesmas.

## PONY CLUB DO PORTO: DESDE 2013 A ESCREVER FÁBULAS FELIZES

Cristina Ferreira | Investigadora júnior, ISCAP  
Larisse Borges | Investigadora júnior, ISCAP



*Pony Club do Porto*

Forma

**Jurídica** | Associação

**Estatuto Jurídico** | Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e Organização Não Governamental das Pessoas com Deficiência (ONGPD)

**Ano de fundação** | 2013

**Localização** | Porto, zona Norte

**Missão** | “Disponibilizar de forma regular e responsável atividades equestres a todos os indivíduos, melhorando a sua qualidade de vida, na prática terapêutica, desportiva e de lazer, com o propósito de auxiliar indivíduos que por diversos motivos necessitam de ser apoiados na construção de um processo evolutivo a nível físico, intelectual e emocional.”

**Principais atividades** | Equitação com fins terapêuticos, divide-se em três valências diferentes: Hipoterapia (objetivo da intervenção neuromotora, através do movimento do cavalo), Equitação Terapêutica ou Psicoeducacional (objetivos de intervenção direcionados para as áreas em déficit – área educacional, cognitiva, comportamental, psicológica e pode ser contemplado o ensino da equitação) e Equitação Desportiva Adaptada (objetivos desportivos, competição ou lazer).

**Públicos-alvo** | Crianças, jovens e adultos e especialmente, aqueles com necessidades educativas especiais.

**Website** | <https://www.ponyclubdoporto.org/index.html>

## O PONY CLUB DO PORTO

O Pony Club do Porto surgiu da vontade de um empresário da área do calçado de criar um projeto social, que auxiliasse crianças e jovens com deficiência, através dos cavalos e pôneis. Assim foi criado este projeto de equitação com fins terapêuticos que proporcionasse a prática de uma terapia e de um desporto a crianças, jovens e adultos e especialmente, aqueles com necessidades educativas especiais.

A instituição foi criada com o objetivo de proporcionar o acesso a práticas desportivas e terapêuticas de forma abrangente e inclusiva, sem fronteiras de ordem social ou económica. Com a equitação com fins terapêuticos destinado a crianças, jovens e adultos especialmente com diversidade funcional, utiliza-se o cavalo/pônei como agente facilitador na intervenção terapêutica e as sessões decorrem em picadeiro com acompanhamento de técnicos de saúde especializados nas diferentes áreas de intervenção. Já com a iniciação da equitação desportiva para crianças, jovens e adultos, a atividade tem o objetivo de promover o equilíbrio, a coordenação, o controlo emocional, a disciplina, a concentração, a segurança e a confiança dos atletas.

Atenta às inovações, e simultaneamente com o intuito de arrecadar fundos para o seu suporte financeiro, a instituição promove em suas instalações atividades de campos de férias pagos, que ocorrem durante as pausas letivas do período escolar. Estes campos de férias dirigem-se a crianças dos 6 aos 12 anos e organizam-se em torno de atividades como: capoeira, atelier de pintura e trabalhos manuais, yoga, atividades com os cães e cavalos, atividades na horta e na cozinha. Aos domingos e feriados o Pony Club do Porto do Porto disponibiliza um serviço de organização de festas de aniversário. Para complementar a equitação terapêutica desenvolve terapias de gabinete e no intuito de contribuir para a missão humanitária da instituição proporciona experiências a cavalo para toda a comunidade. Por fim, ao final do ano promove um jantar solidário com arrecadação de fundos com vendas de artigos.

Esta instituição demonstra a crescente preocupação no apoio ao desenvolvimento saudável de crianças e jovens principalmente com necessidades especiais, que precisam de uma maior autonomia na comunidade

para uma maior qualidade de vida, e promove a integração e inclusão social, e o respeito pela dignidade das pessoas com deficiência e/ ou incapacidade.

Em Portugal, existem aproximadamente 1 085 472 pessoas com pelo menos uma incapacidade, o que representa 10,9% da população residente com 5 ou mais anos, e apenas 13.950 pessoas com deficiência frequentam Centros de Atividades Ocupacionais. (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Nesse sentido, o Pony Club do Porto tem atendido e apoiado uma parcela da população, constituída por crianças e jovens na melhoria da condição de vida, capacitando-as e incluindo-as na sociedade.

### CARACTERIZAÇÃO DO RH DO PONY CLUB DO PORTO

A instituição conta com uma equipe multidisciplinar, composta de profissionais de equitação e da área da saúde com fisioterapeutas, psicólogos e terapeutas da fala. A equipa é constituída por quatorze colaboradores, divididos em três homens e onze mulheres, um estagiário e duas voluntárias.

Por valorizar o desenvolvimento de competências e pertencer a um setor tão específico, que exige formação técnica e extra sensibilidade no relacionamento, a associação apresenta uma rotatividade reduzida dos seus colaboradores. Acresce que, a colaboradora mais antiga se encontra a desempenhar funções de apoio à coordenação e à gestão das atividades internas na instituição, há cerca de nove anos.

Este é um dos traços que caracteriza a cultura organizacional do Pony Club do Porto: incentivar a diversidade, a pluridisciplinaridade trazendo as problemáticas da saúde para o comportamento inclusivo recorrendo ao elemento animal, que afinal é o elemento terapêutico.

Muitas organizações utilizam a cultura organizacional como estratégia para se diferenciarem da concorrência. A cultura organizacional é o conceito que define a forma como a organização conduz os seus negócios com os seus clientes e parceiros, construindo uma identidade organizacional (Curvello, 2002).

O Pony Club do Porto desenvolve práticas, políticas e comportamentos que são reflexo da sua cultura organizacional de diferença inclusiva, como ferramenta de estratégia para os seus clientes externos e, principalmente, para os internos.

A formação do clima organizacional está diretamente ligada com a cultura que a organização possui. Assim, caso ocorra alguma modificação na cultura, o clima é fortemente atingido gerando sentimentos de inseguranças, reduzindo assim a capacidade produtiva de trabalho e como consequências pode-se apontar o absentéismo, o desperdício, a alta rotatividade e os conflitos entre as equipas de trabalho. (Nunes, 2017).

Embora o tema do clima organizacional não esteja formalizado, nem numa carta de intenções nem num manual de acolhimento, o Pony Club do Porto, já revela preocupações nas suas práticas cotidianas.

Os colaboradores demonstraram que o Pony Club do Porto promove um clima organizacional de inclusão e bem-estar, levando a permanência na instituição, assim como a felicidade no trabalho. De forma ilustrativa alguns colaboradores referem-se à instituição como a sua segunda casa verbalizando que se sentem tratados como família.

Se o ranking das *Empresas Felizes* não se restringisse ao setor lucrativo, será que o Pony Club do Porto estaria em condições de se candidatar?

Ao associar a imagem de marca do Pony Club do Porto enquanto Empresa Feliz uma das consequências seria a retenção e atração de talentos, que faria toda a diferença junto dos seus clientes e do seu posicionamento no mercado.

As novas tendências de Desenvolvimento e retenção de talentos apontam a necessidade da felicidade no trabalho, pois um colaborador feliz e satisfeito é mais produtivo, relaciona-se melhor, é mais criativo e tem uma maior confiança, e a sua performance vai se distinguir dos outros. (Drucker, 2005).

Na sequência, outro importante conceito é o Employer Branding, que começa a ser usado como ferramenta estratégica pelas organizações em geral, para gerar uma perceção positiva sobre a empresa como local de trabalho. Assim, é uma prática essencial para o Recrutamento e Seleção, pois atrai talentos do mercado, e de retenção de profissionais. (Chhabra e Sharma, 2014).

O Pony Club do Porto do Porto organiza o processo de recrutamento, primeiramente, avaliando os colaboradores existentes na instituição, como forma de promoção de carreira e estímulo ao desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Depois do recrutamento interno ativado e não existindo perfil para a vaga solicitada dentro da própria instituição, realiza-se um segundo processo de recrutamento através de publicação das vagas nas suas redes oficiais, como site, *facebook* e *linkedin* ou indicações de colaboradores ou pessoas próximas.

Recolhidas as candidaturas, a gestora do Pony Club do Porto faz a seleção pela análise curricular e competências, agendando uma breve entrevista para conhecer melhor os objetivos do futuro colaborador, bem como para mostrar o espaço do Pony Club do Porto, como forma de analisar o comportamento com o ambiente e principalmente com os cavalos e pôneis.

Os critérios para a escolha do futuro colaborador têm como foco principal a postura de sensibilidade e humildade para trabalhar conjuntamente com animais e crianças que requerem cuidados especiais. Nesse caso, na entrevista e na avaliação curricular são avaliados se já se trabalhou nestas áreas ou possui algum contato ou familiaridade com cavalos/pôneis e crianças e jovens.

Além disso, outro ponto muito avaliado é o espírito de equipe, pois como a maioria das atividades desenvolvidas pela instituição requerem a partilha contínua dos processos de aprendizagem das crianças e jovens, é muito importante o futuro colaborador ser solidário com os colegas. Trata-se de contribuir, em equipa para a evolução das crianças, pois cada fase de evolução ou desafios dentro do processo de terapia, deve ser avaliada em conjunto pela equipe multidisciplinar.

Os requisitos de admissão podem também ocorrer pelo grau de formação na área pretendida, em alguns casos é solicitado formação em áreas como psicologia, fonoaudiologia, entre outros.

No entanto, para o caso de recrutamento para os campos de férias, durante as pausas letivas do período escolar, o recrutamento é feito por disponibilização de um formulário de inscrição, também pelas redes oficiais da instituição e priorizando quem já teve contato com animais e crianças ou possui alguma

formação na área. Nesse caso, alguns dos colaboradores temporários solicitados pelas vagas, são ocupados por colaboradores que já trabalharam nas mesmas funções nas edições passadas.

Em todos os casos, o objetivo do Pony Club do Porto é conseguir atrair colaboradores que possuam competências técnicas, e valores pessoais que facilitem a adesão aos valores, princípios e metodologia do Pony Club do Porto, para que o convívio do futuro colaborador com os colegas de trabalho seja mais ainda mais fácil.

Realizada a escolha, após um criterioso processo de observação e recolha de dados documentais sobre o futuro colaborador, a instituição por um processo interno, realiza a seleção para a admissão e o posterior acolhimento.

Aquando da admissão, é realizado um direcionamento por aproximação de funções, de um tutor, que será o responsável para orientar e integrar o novo colaborador na equipa. O tutor também tem por missão acolher o novo colaborador para que todas as suas dúvidas sejam prontamente solucionadas.

A instituição possui a política de período experimental para avaliar a adaptação à realização das funções do novo colaborador e também para dirimir qualquer eventualidade de não entrosamento com os colegas ou não identificação com o posto de trabalho. Por isso, são realizadas durante esse período reuniões semanais com a equipa e o pessoal interno, de forma a escutar as principais dificuldades do novo colaborador ou assegurar qualquer desconforto que possa estar atravessando.

Passado o período experimental, o novo colaborador já se sente pertencente à equipa e integrado nos valores, missão e princípios da instituição, o que faz com que se sinta bem recepcionado pelos colegas e valorizado como um membro ativo da instituição. O Pony Club do Porto considera como essenciais o respeito, profissionalismo com que são encarados os trabalhos realizados, pois sem esses pilares estará contrariando sua missão de disponibilizar de forma regular e responsável as suas atividades equestres a todos os indivíduos, melhorando a sua qualidade de vida, na prática terapêutica, desportiva e de lazer.

Para que os colaboradores gostem de trabalhar no Pony Club do Porto, se procura criar um ambiente estimulante, flexível e de proximidade com todos os

membros da instituição. A Diretora preconiza uma forma de liderança e gestão através da política de “porta aberta”: comunicação, transparência, acessibilidade e confiança como principais valores. Esta é um exemplo de cultura de proximidade, em que a entidade patronal numa simbiose assume uma figura “amigável”. Para além disso, como Política de Recompensa e Benefícios, assegura condições de trabalho dentro das melhores práticas e vencimentos acima da tabela, em 16%, seguro saúde, subsídio alimentação, flexibilização de horários, folgas e férias acordadas entre as partes.

É priorizado, ainda, que o profissional possa conciliar sua vida familiar com a profissional pois, segundo a instituição, quando um colaborador possui um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, este se torna ainda mais empenhado em suas tarefas.

No Pony Club do Porto existe um banco de horas, sendo gerido pela própria gestora, que estando atenta aos números de horas por colaborador, o convida a descansar e repor energias, promovendo *Work Life Balance*.

Durante a ligação do colaborador com a instituição, as avaliações de desempenho decorrem pelo método da observação da equipa interna, com a análise dos resultados do trabalho, adequação das competências, e dos comportamentos de trabalho e com os colegas. A avaliação é considerada um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados à progressão de carreira, sendo que para o processo de avaliação de desempenho e de registo de atividade, são fundamentais as reuniões e partilha da equipa.

Como descrito acima, a instituição se preocupa em fomentar a comunicação e em escutar ativamente os colaboradores, para tentar suprimir qualquer dificuldade que estejam atravessando, seja no âmbito pessoal ou profissional, o que ajuda na retenção dos seus talentos.

No Pony Club do Porto, o talento do colaborador assenta em duas grandes dimensões: técnica e psicológica, sendo de extrema importância, possuir grande sensibilidade humana para lidar com crianças e jovens, e ainda com as suas famílias. Quando este talento é encontrado, ou existe potencial e motivação para ser desenvolvido, o objetivo da instituição é retê-lo e valorizá-lo. Daí o tempo médio de antiguidade na empresa por parte dos colaboradores, ser elevado e

remontar quase aos seus primórdios. Existe como que uma gestão individualizada de desenvolvimento pessoal e de carreira, o que se reflete numa cultura de horizontalidade. Não existe a preocupação de um organograma funcional, rígido, mas sim, a vontade de desenvolver pessoas, onde as funções irão permitir que elas mostrem a sua melhor versão.

Em 2021, como foi um ano desafiante de pandemia e pós pandemia, e porque a instituição sentiu necessidade de premiar e reconhecer toda a dedicação dos seus colaboradores, fugindo à regra, o Pony Club do Porto atribuiu como prémio mais um salário, reconhecendo o esforço dos seus colaboradores.

### DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES ALINHADO COM O PARADIGMA DA GESTÃO INDIVIDUALIZADA

A saúde mental dos colaboradores e o seu bem-estar também é de vital importância para a organização. Com efeito, por um lado, os trabalhadores lidam, em muitos casos, com situações de fragilidade humana e, por outro, representam o rosto da associação, pelo que têm que estar bem para inspirar progressos e transformações.

Pensando nisso, o Pony Club do Porto oferece anualmente aos seus colaboradores, de forma facultativa, durante o horário de trabalho, com carga horária de 3 horas, uma dinâmica de grupo de desenvolvimento pessoal e autoconhecimento, acompanhado por grupo de psicólogos, para ajudar a desenvolverem-se como indivíduos e como profissionais.

A instituição está preocupada em dar um sentido de pertença ao colaborador, para que se sinta parte da equipa e motivado a desenvolver as suas funções da melhor forma possível. Para que isso aconteça, está atento também à saúde mental da sua equipa, por acreditar que demonstrações de incentivos, inspirações e formações, contribuirão para um maior contentamento profissional.

Desta forma, em sessões guiadas por um grupo de psicólogos, os colaboradores participam de uma experiência bem similar ao conceito de *Learner Development*. Trata-se de uma prática em que, o colaborador mantém um compromisso com o seu autodesenvolvimento, por meio de abordagens criativas e dinâmicas,

compartilhando ideias, soluções, desafios com os colegas e também se permite explorar suas vulnerabilidades.

O objetivo desta ação de desenvolvimento pessoal é criar momentos de autodescoberta e partilha, para que todos ao se darem a conhecer um pouco mais, trabalhem em si pequenos vieses, enviesamentos sobre o comportamento dos colegas e se sintam mais predispostos para a tolerância, flexibilidade, diferença, inclusão. Quando se treinam estas atitudes com os elementos da equipa, torna-se mais fácil transpor posteriormente esta atitude de serviço de tolerância e compreensão para com o cliente externo. Esta técnica de terapia grupal não é obrigatória (houve quem desistisse e foi respeitado), mas de uma maneira geral é bastante apreciada e gera clima de cumplicidade e proximidade. A gestora faz questão de não estar presente, para que todos se sintam mais à vontade.

### A LIDERANÇA FEMININA NO PONY CLUB DO PORTO

O Pony Club do Porto possui uma história de Cultura organizacional assente na liderança no feminino. Isto porque, a liderança existente é caracterizada pela sua mentora, gestora da instituição que, como sendo uma liderança consciente, com muita empatia e foco no serviço, tenta potencializar o seu carisma nos seus colaboradores estando sempre muito atenta às suas vulnerabilidades.

Na instituição não existe um departamento de Recursos Humanos e a gestora concentra em si algumas competências de liderança e gestão de equipas, tendo sido considerada pela Euclid Network, uma das Top 100 Women in Social Enterprise 2023, reconhecimento este a nível europeu na área social.

Segundo a gestora do Pony Club do Porto, um dos maiores desafios que encontrou em sua liderança, foi encontrar uma equipa com colaboradores dedicados, responsáveis, flexíveis e sensíveis à missão da instituição e simultaneamente com formação e competências pessoais que reforcem o espírito de equipa e o clima organizacional vivenciado.

Por isso destaca que está sempre atenta aos interesses de seus colaboradores, procurando ser flexível quanto às dispensas e trocas de dias de trabalho quando solicitadas, para que possam equilibrar com os compromissos pessoais.

Como bem destaca a gestora, este estilo de liderança, utilizado pelo Pony Club do Porto se traduz em uma liderança que controla muito menos sua equipa, procurando ser flexível. Logo, existe maior interação entre os membros da equipa, maior dinamismo na execução das tarefas, garantindo, assim, um ambiente autônomo para um melhor desenvolvimento das tarefas.

A gestora revela, ainda, que está sempre atualizando os seus conhecimentos para além das competências desenvolvidas durante toda a sua atividade laboral. Atualmente frequenta um curso de Especialização em Liderança Consciente, em que se estuda um modelo holístico de liderança que abrange o líder como um todo.

Salienta que é importante traçar um planeamento de carreira, alinhado à aquisição de conhecimentos académicos e laborais, para que seja possível alcançar a gestão de topo. Os conhecimentos técnicos e o know-how na área de atuação são apontados como fatores essenciais para alcançar posições de liderança, bem como para caminhar em alinhamento com a evolução da instituição.

Para continuarem a ser proativos e a corresponder às necessidades do mercado, do seu público-alvo e de potenciais novos clientes, torna-se necessário confirmar todo este desenvolvimento através de ferramentas de impacto social, para que o futuro possa ser sustentável. Sem fazer com que a organização se torne burocratizada, por tudo estar documentado, a aposta passa por sistematizar e passar para o papel aquilo que de bem se faz e que se torna elemento identificador, diferenciador e determinante na retenção de talentos.

De humilde agente de transformação social na Economia Social, o Pony Club do Porto, juntamente com a sua estratégia de liderança no feminino pode passar facilmente para o lado de parceiro privilegiado e de referência num tecido sedento de empreendedorismo social.

## BIBLIOGRAFIA

Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer Branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, pp.48.60. doi: 101108/IJOA-09-2011-0513.

Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello.

Drucker, P. (2005). *Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example*.

Instituto Nacional de Estatística. (2021). Disponível em [https://file:///C:/Users/User/Downloads/12Censos2021\\_incapacidade%20\(2\).pdf](https://file:///C:/Users/User/Downloads/12Censos2021_incapacidade%20(2).pdf)

Nunes, Wilsomar Pessoa. (2017). *Cultura e Clima no Contexto Organizacional*. Disponível em: [https://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_wilsomar\\_pessoa\\_nunes\\_-\\_pdf.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_wilsomar_pessoa_nunes_-_pdf.pdf)

## **TODOS CONTAM – A IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES NA MISSÃO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE VILA DO BISPO**

Joana Visitação | Investigadora Júnior, ISCAP

Júlio Pereira | Investigador júnior, ISCAP



**Designação** | Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo

**Localização** | Vila do Bispo, região do Algarve

**Forma Jurídica** | Irmandades da misericórdia

**Estatuto Jurídico** | Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

**Ano de fundação** | 1954

**Missão** | “A nossa Missão é, por obrigação compromissória, promover as 14 Obras de Misericórdia adaptando-as à atualidade e à realidade local. O cumprimento das Obras de Misericórdia e a toda a prestação de serviços, deverá ser exercida de forma humanizada, com a máxima excelência e níveis de qualidade e ética profissional assegurando a melhoria das condições de vida da Comunidade e em particular dos mais desfavorecidos.”

**Públicos-alvo** | Infância, população sénior e comunidade

**Principais respostas sociais e atividades** | População sénior - Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, Centros de Convívio, Centros de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário; Infância - Creche; Comunidade - Dignitate (CLDS-4G), Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (PO APMC), Cantina Social, Loja Social, Banco Alimentar, Fisioterapia.

**Website** | <https://scmviladobispo.com/>

## CARATERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

A Santa Casa da Misericórdia da Vila do Bispo (SCMVB) tem como premissa a criação e o desenvolvimento de respostas que permitam fazer face às necessidades diagnosticadas na população, em particular da população sénior. A organização pretende que as suas atividades sejam exercidas de forma humanizada, com excelência e níveis de qualidade e ética profissional sólidos. Os seus valores assentam na honestidade e integridade, dignidade e humanidade, inovação e empreendedorismo, solidariedade, fraternidade e compromisso, bem como competência e empenho.

As respostas sociais criadas dirigem-se à Infância e à população Sénior, mas também à Comunidade de Vila do Bispo em geral, através da disponibilização de respostas atípicas e serviços articulados com entidades públicas locais. A sua ação abrange todo o concelho de Vila do Bispo, e tem vindo a contribuir positivamente para o desenvolvimento económico-social da região, bem como para o número de habitantes do território. Atualmente, os serviços disponibilizados através das 15 respostas sociais em curso, permitem apoiar 1037 pessoas por mês, num universo de 5805 habitantes que compõem o concelho (Censos, 2021).

Não obstante, a Misericórdia de Vila do Bispo não se limita aos serviços já oferecidos, estando atenta às necessidades da sua Comunidade e predisposta a desenvolver novos projetos e novas respostas sociais que venham a ser uma mais-valia para a população.

*“Temos projetos pensados para o futuro, mas sempre focados na satisfação das necessidades da comunidade”.*

*Armindo Vicente, Provedor da SCMVB*

Para além disso, a atividade da Santa Casa da Misericórdia da Vila do Bispo contribuiu para a criação de novos postos de trabalho da região, muitos dos quais, jovens colaboradores que se fixaram no concelho e que começaram a constituir família. Esta mudança demográfica tem sido uma mais-valia para a comunidade do concelho de Vila do Bispo, gerando impacto económico e social nesta área geográfica. Se ao número de colaboradores adicionarmos o número de utentes dos serviços prestados pela Santa Casa da Misericórdia de Vila do

Bispo, estaremos perante um caso de uma organização Social que poderá ser considerada como Agente de Desenvolvimento Local.

### CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo conta atualmente com 117 colaboradores, muito embora este número esteja sujeito a oscilações constantes, de acordo com as necessidades da Instituição e das desvinculações. A maioria dos colaboradores estão vinculados à instituição através de contratos sem termo, apesar de existir um número significativo de prestadores de serviços, em especial no que diz respeito a técnicos especializados na área da saúde, tais como enfermeiros e médicos.

A instituição é maioritariamente composta por recursos humanos do sexo feminino, à semelhança da maioria das organizações da economia social que prestam serviços nas áreas da Infância e Sénior. Este indicador reflete a elevada percentagem de colaboradoras afetas ao setor operacional, nomeadamente enquanto ajudantes familiares, ajudantes de lar, auxiliares de ação educativa, trabalhadoras de serviços gerais, de cozinha e lavandaria. Os recursos humanos do sexo masculino, por sua vez, trabalham em funções essencialmente relacionadas com os setores administrativos e de manutenção.

Recorrentemente a Instituição acolhe estagiários, sobretudo na área da nutrição e assistência social, bem como alguns colaboradores inseridos em medidas de emprego do Instituto de Emprego e Formação Profissional. Relativamente à literacia e média de idades, podemos afirmar que a equipa conta com muitos colaboradores jovens, com uma média de idades que rondará os 30 anos, e com quadros técnicos especializados, nomeadamente, assistentes sociais, fisioterapeutas, nutricionistas, animadores socioculturais, técnicos administrativos, terapeutas ocupacionais, todos eles jovens. A organização conta também com um corpo fixo de 25 voluntários, embora este número seja variável e possa alcançar o número mensal de 100 voluntários, dependendo das ações desenvolvidas. Está em curso um processo de efetivação do Voluntariado na Instituição.

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – AS BOAS PRÁTICAS DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE VILA DO BISPO

### A mudança como fator de impulso

Quando os atuais órgãos sociais tomaram posse, em janeiro de 2016, trouxeram à Instituição um novo dinamismo, vontade e ideias que pretendiam implementar, tendo em mente o intuito de dar continuidade à missão da Misericórdia e a consciência das alterações sociais existentes e das conseqüentes exigências que as mesmas carregavam. A inovação, a humanização e o rigor ético tornaram-se o mote da atuação diária, e têm sido a base do desenvolvimento da organização nos últimos anos. Esta mudança foi afirmada com uma nova imagem.

*“Nós anteriormente usávamos sempre o nosso brasão, como símbolo identificador. Entretanto passamos a usar uma nova marca – um logotipo – com uma mensagem nova, mais leve e mais moderna que revela juventude e inovação, e demonstra que mudamos e estamos melhores”.*

*Armindo Vicente, Provedor da SCMVB*

Podemos então afirmar que existiu um *rebranding* na organização no decorrer dos últimos anos (Almeida & Saur-Amaral, 2022). Segundo Aaker (1996, conforme citado por Ferreira de Almeida & Saur-Amaral, (2022)):

Uma marca necessita de ser “revitalizada” sempre que seja observada a saturação dos seus segmentos de mercado; sempre que exista necessidade de criar novas associações, no sentido de criar uma nova imagem na mente dos consumidores que objetivem o crescimento; sempre que exista necessidade de mudanças de posicionamento, ou por obsolescência do produto/serviço.

### A Horizontalidade e a Proximidade como fator decisivo

A Mesa Administrativa, bem como as Direções Técnicas, transformaram aquilo que poderiam ser considerados processos burocráticos em ferramentas de trabalho e de organização, nomeadamente com a aplicação das normas integradas no Sistema de Gestão e Qualidade Esta opção permite transmitir aos clientes e familiares, à comunidade em geral e aos diversos *stakeholders* o cumprimento de normas que elevam a qualidade dos serviços e das pessoas que neles atuam.

Contudo, a implementação deste sistema vai muito além do processo meramente descritivo, relevando, sobretudo, a prática efetiva das normas, que se espelham no desempenho diário de toda a equipa. Do ponto de vista da organização, a equipa não se esgota nos Órgãos de Gestão, nas Direções Técnicas ou nos operacionais dos equipamentos separadamente, mas sim na interligação entre todos. Apesar de existir um organograma estruturado, com a atribuição das competências individuais, não existe distanciamento entre os mesmos. Todos contam para o cumprimento da missão, todos têm consciência do seu papel na estrutura, todos fazem parte dessa família que está presente para as eventualidades da vida. Assiste-se, portanto, a uma horizontalidade e proximidade inerentes a uma Cultura Organizacional assente no paradigma da gestão individualizada.

### **Esquematização do Processo de Recursos Humanos**

Em 2019 a Misericórdia iniciou o seu processo de certificação da qualidade e, ao mesmo tempo, aproveitou a oportunidade para sistematizar as práticas de gestão dos recursos humanos na instituição, adotando uma postura proativa e dinâmica na sua gestão e acompanhamento. Elaborou um documento normativo para a integração dos Recursos Humanos no Sistema de Gestão e Qualidade, o qual codificou/denominou de PS.08-Recursos Humanos. O documento tem como objetivo descrever o procedimento adotado para a seleção e gestão de colaboradores com base nas competências e perfil traçados, ancorados nas necessidades da Instituição, para garantir a qualidade do serviço prestado e a motivação dos colaboradores. Este processo é gerido pela Diretora Técnica de cada equipamento, estando previsto a sua substituição pela Mesa Administrativa, no caso de alguma eventualidade.

A esquematização é uma importante ferramenta de organização administrativa e operacional dos recursos humanos da Instituição, e divide-se em 6 pontos.

No ponto 1. Receção de Candidaturas – é feito o preenchimento da Inscrição a candidato, bem como uma declaração de consentimento para recrutamento. O recrutamento poderá ser efetuado por candidatura espontânea, através do Instituto do Emprego e Formação Profissional ou através de publicitação de necessidades em anúncios.

O ponto 2. Seleção e Admissão de Colaboradores, subdivide-se em dois momentos – Primeiro é realizada a seleção dos colaboradores, com base na sua experiência profissional, habilitações literárias e entrevista pessoal com a Diretora Técnica e/ou Mesa Administrativa. De seguida, se o candidato for selecionado, a Diretora Técnica preenche a informação em modelo próprio, dirigido à Mesa Administrativa, que formaliza o seu parecer e regista em Ata a deliberação da Mesa Administrativa. – Na fase seguinte celebra-se o contrato e elabora-se um processo individual do colaborador. O contacto é estabelecido para indicar a data de início das funções, o horário a cumprir e os documentos necessários para o Processo Individual do Colaborador. Aquando da celebração do contrato de trabalho é entregue ao colaborador a Ficha de Descrição de Funções, o Código de Ética da Instituição e respetiva Declaração de Entrega, bem como a Declaração de Entrega de Fardamento. É então criado administrativamente o Processo de Colaborador, ao qual devem ser adicionados posteriormente documentos considerados relevantes.

No ponto 3. Acolhimento do Colaborador – a Diretora Técnica e/ou Encarregada da área correspondente, apresenta o novo colaborador aos colegas e utentes, e é orientado para o desempenho das suas funções.

No ponto 4. Gestão de Colaboradores – é descrito o processo relativo a horários de trabalho e período de férias, bem como o modo de divulgação de comunicações internas.

No ponto 5. Formação dos Colaboradores – são identificadas as necessidades de formação, identificadas por cada colaborador em impresso próprio, denominado de Identificação das Necessidades de Formação. Os inquéritos são entregues à Coordenadora da Qualidade, que realiza o tratamento estatístico relativo às necessidades de formação. Com base nos resultados é elaborado um plano de formação no início de cada ano civil. Quando a formação for interna e superior a 4 horas, é preenchido um Questionário de Avaliação de Satisfação da Formação e ocorre o respetivo tratamento estatístico da avaliação da satisfação da formação. Posteriormente, e num prazo inferior a 6 meses após a conclusão da formação, o superior hierárquico do colaborador preenche a avaliação da eficácia da formação.

Ponto 6. Avaliação da Satisfação dos Colaboradores – Anualmente é realizada a avaliação da satisfação dos colaboradores com o preenchimento de um questionário, objeto de análise no tratamento estatístico da avaliação de satisfação dos utentes e colaboradores.

Estamos, portanto, perante uma sistematização formal do processo do Colaborador, desde o recrutamento, integração, formação e avaliação da sua satisfação. A avaliação de desempenho é realizada informalmente, apesar de existirem dados registados na avaliação da eficácia da formação. Contudo, esta é uma questão que a Instituição não tem sistematizada e formalizada, mas que diariamente é constatada e reproduzida em decisões superiores. Este é um processo já intrínseco na Instituição. O mesmo acontece relativamente ao processo de acolhimento, que segundo a organização demora cerca de 15 dias a estar concluído.

Para auxiliar a gestão de pessoas, a organização utiliza um software de Gestão de Uteses – o Ankira – onde é possível inserir dados referentes ao processo do colaborador/candidato. A cada ponto do documento normativo para a integração dos Recursos Humanos no Sistema de Gestão e Qualidade é atribuído um ou mais responsáveis, bem como os documentos associados à conclusão de cada fase.

### **Desvinculação**

Apesar de não fazer parte dos processos sistematizados, previamente mencionados, aquando da desvinculação do colaborador é realizada uma reunião com o mesmo, para perceber os seus possíveis motivos, ou para enaltecer o trabalho do colaborador na organização, em especial nos casos de desvinculação por despedimento. Os colaboradores que se desvinculam por reforma, ou por outros motivos não implícitos numa rutura com a organização, são chamados a participar nas diversas celebrações da organização, quer sejam institucionais ou de convívio, passando inclusivamente, muitos deles, a integrar o corpo de voluntariado da Instituição. Neste caso, não existe um processo muito formal ou “protocolado” no que respeita à desvinculação, mas sobretudo a preocupação e a vontade de manter os laços com quem saiu da organização e retirar aprendizagens com quem se desvincula.

### **O colaborador | A pessoa – abraçar o paradigma da gestão individualizada**

Os princípios da Lei de Bases da Economia Social, na sua essência, têm de ser cumpridos desde logo no seio das organizações sociais. Como tal, a Santa Casa da Misericórdia da Vila do Bispo depara-se diariamente com problemas pessoais dos seus colaboradores e empenha-se em solucioná-las, dando-lhes uma centralidade diferenciadora. O problema do colaborador deixa de ser apenas seu, quando se reúnem esforços para ultrapassá-los.

Outro exemplo, que reflete a prática de muitas entidades da Economia Social, é a flexibilidade que confere aos seus recursos humanos. A vida pessoal do colaborador é posta em primeiro lugar, e as suas necessidades são merecedoras de resposta, pelo importante contributo que cada colaborador acresce ao valor social da organização. Existe, portanto, flexibilidade horária e de férias, em caso de imprevistos ou outras situações pertinentes para o colaborador.

### **A comunicação e o relacionamento entre colaboradores**

Outro ponto fulcral para a organização é a comunicação. Na sua aceção, tem de existir um fluxo de informação sobre todas as questões, para que possa existir uma resposta atempada a eventuais problemas ou desentendimentos. Deste modo, existe uma responsabilização de cada colaborador no registo da sua atividade laboral, através da utilização no Software de Gestão de utentes – o citado Ankira. Este sistema permite a coordenação entre os operacionais, equipa técnica e a Mesa Administrativa, ao qual todos têm acesso em tempo real. Este foi implementado com apoio, que continua a ser dado, e permite aos colaboradores terem a perceção da importância dos registos para a organização e para a sua responsabilização.

Para além deste sistema de base, semanalmente existe um momento de partilha entre os colaboradores de cada equipa, onde se pretende resolver situações internas, sem recurso a superiores hierárquicos. Esta é uma consequência da responsabilização, na qual cada colaborador se empenha no funcionamento de excelência dos serviços, e tenta ultrapassar qualquer adversidade em conjunto.

*“Uma das boas práticas tem a ver com a regularidade com que as encarregadas promovem momentos só do grupo para falarem sobre o que sentem e ou sobre os problemas que existem. Isso é muito positivo. Existem reuniões entre a direção, na pessoa do Sr. Provedor e o grupo deste setor para passar informações institucionais, novas regras de funcionamento ou outros assuntos, bem como reuniões entre a Diretora Técnica e o grupo. Todavia, existe uma reunião só dos colaboradores, sem ninguém da direção, porque assim abordam questões e falam sobre elas, resolvendo-as e trazendo-nos sugestões. É muito diferente. Sou uma pessoa muito próxima dos grupos, mas percebo que a minha não presença faz com que não abordem certos assuntos. Existe assim uma maior união entre o grupo, que também é um dos problemas frequentes nas instituições, a falta de união entre os vários setores”.*

*Marisa Azedo, Diretora Técnica da SCMVB*

Outras das formas de ajudar os colaboradores a sentirem a Instituição como um todo, mesmo num contexto em que existem equipamentos dispersos por várias freguesias, é a aposta na rotatividade dos colaboradores nos vários equipamentos. Esta opção oferece aos colaboradores uma forma de compreenderem o funcionamento das várias respostas sociais, bem como de interagirem com outros

colaboradores e partilharem entre si o seu *Know-How*. Esta é uma das formas de promover a gestão da carreira, assente num fluxo horizontal dos colaboradores.

*“Quem vai reforçar, e seja em que equipamento for, tem a noção da Casa de uma outra forma, de forma mais abrangente, e faz com que as pessoas tenham uma Visão diferente do trabalho e de como este está organizado. Ficam com uma outra Visão, e isso permite aos colaboradores uma maior eficácia no seu local de trabalho habitual e realmente permite otimizar as rotinas. Nós conseguimos perceber assim o desempenho de cada uma dessas pessoas e qual o seu contributo”.*

*Marisa Azedo, Diretora Técnica da SCMVB*

Neste sentido, os dirigentes da Instituição consideram que todo e qualquer colaborador ou membro do órgão estatutário, para além das suas funções descritas no manual, deve estar empenhado para realizar qualquer tarefa no âmbito da organização, porque **Todos Contam**, e todos são necessários em determinados momentos.

Para além da rotatividade entre equipamentos, os colaboradores também se juntam em ocasiões como as celebrações de festividades da Instituição, caminhadas promovidas para os colaboradores ou jantares convívio. Acrescem ainda os momentos de voluntariado, como as campanhas de recolha de alimentos para o Banco Alimentar.

### **A retenção de Jovens Talentos**

A Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo dispõe nos seus quadros recursos humanos muitos jovens, aos quais é dada a oportunidade de desenvolverem as suas competências e se comprometerem com a missão da organização. Alguns cargos, com maiores responsabilidades, são atribuídos a colaboradores jovens, o que representa um incentivo adicional para a sua permanência na organização. Este fator não implica a desvalorização dos recursos humanos com mais antiguidade, mas traduz o espírito de inovação e vanguarda da organização. Os jovens do presente podem apreender os valores praticados atualmente, e assegurar a sua continuidade nas próximas décadas.

Este tem sido um ponto-chave que tem sido valorizado quando é necessário proceder a um recrutamento para funções que requerem um nível superior de responsabilização.

*“Recentemente foi necessário selecionar mais duas encarregadas. Olhamos para dentro, para o grupo de trabalho, analisando quem é que teria o perfil e as competências para desempenhar essa função. As pessoas podem não ter as competências, mas terão o perfil. A nomeação das encarregadas não é numa lógica igual a que muitas das vezes as instituições fazem, não é por tempo de antiguidade na casa. Eu acho que temos competência mais do que suficiente na casa para recrutar internamente. Nós temos optado por definir perfis de encarregadas e trabalhamos o perfil dessa pessoa. Estamos a recrutar imensa gente nova, que pode ser "trabalhada". Chegámos a nomear encarregadas com 22 anos”.*

*Marisa Azedo, Diretora Técnica da SCMVB*

## **A Formação**

Para além da formação anual obrigatória, são proporcionados, sempre que possível, momentos de aprendizagens e capacitação. O processo de levantamento de necessidades de formação, a avaliação da formação e a avaliação de impacto da formação são momentos importantes para adequar os conteúdos formativos às funções dos diversos setores. Existem ainda formações mais abrangentes e que se dirigem a toda a organização. A título de exemplo, no ano de 2022, no âmbito da medida de Cheque-formação do IEFP, todos os colaboradores fizeram formação de ética.

Para além das formações ditas formais, é desenvolvido diariamente formação *on the job*, quer quando os colaboradores transmitem os seus ensinamentos a novos colegas, quer através do acompanhamento de técnicos especializados, como enfermeiros, que acompanham diariamente os cuidados aos utentes. Podemos relacionar este momento de formação contínua com a troca de experiências decorrentes da rotatividade dos colaboradores, permitindo a aplicação de *learning & development* para todos os colaboradores (Gazal 2020).

### O reconhecimento, as recompensas e os benefícios

O reconhecimento é um motor de incentivo para os colaboradores. Assim, a instituição, desenvolve celebrações de aniversários de cada colaborador, ofertas no Natal, iniciativas conjuntas que proporcionam saídas ao exterior que alguns colaboradores nunca fariam noutras circunstâncias. O reconhecimento é também feito através de trabalhos elaborados pelos utentes. Para além disso, e sobretudo, o reconhecimento é feito diariamente por palavras e por ações.

*“Os nossos funcionários passaram a ser também protagonistas da nossa comunicação. Por exemplo, tivemos uma sessão fotográfica no Dia do Trabalhador, na qual todos os colaboradores foram fotografados. Passaram a ser protagonistas, porque eles fazem parte da casa. Eles sentem que fazem parte de uma organização. As pessoas gostam e querem ser reconhecidas no seu dia a dia. Não há nenhuma reunião, nenhum ato público que não inicie a minha intervenção, por reconhecer o trabalho daquela equipa. A minha avaliação pessoal, é que é necessário e obrigatório agradecer muitas vezes e pessoalmente aos colaboradores”.*

*Armindo Vicente, Provedor da SCMVB*

As recompensas e benefícios refletem-se em questões como a flexibilidade, a realização de convívios e passeios em conjunto. Não existe uma recompensa monetária direta, mas existe o cuidado em retribuir a dedicação dos seus colaboradores, não aplicando exceções resultantes dos seus desempenhos.

*“O que é que no orçamento temos como agradecimento? Na Páscoa damos as amêndoas ou o Folar, no Natal o cabaz. Temos passeios ou momentos para os funcionários, damos um cartão de saúde. Organizamos caminhadas e outras atividades lúdicas. Quem participa reconhece bastante”.*

*Armindo Vicente, Provedor da SCMVB*

### **Impacto das Boas Práticas na Gestão de Recursos Humanos da Instituição**

Verifica-se que o respeito pelas normas que certificam a qualidade dos serviços prestados e dão garantia de emprego digno, passível de ser considerada uma das ferramentas do seu *Employer Branding*. Como refere Varela (2023, p.4) “o esforço de uma organização em promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto empregador”. A responsabilização individual também contribui para um melhor desempenho individual no colaborador, sempre alinhado com a missão e a visão da organização.

A horizontalidade e proximidade inculcida pelos órgãos de gestão permitem desenvolver um sentimento de conforto, união e familiaridade entre utentes, colaboradores e órgãos sociais, que se pode aferir ao visitar a Instituição. O ambiente de bem-estar e felicidade refletem-se nas ações e comunicação de todos para o exterior e principalmente, entre todos. Esta cultura organizacional permite que os colaboradores se encontrem motivados, como parceiros da instituição, para novos desafios que sejam necessários para fazer face às necessidades da comunidade local. Esta sinergia de valores e motivações permite transmitir à comunidade transparência e confiança na Instituição, que resulta do trabalho desenvolvido pelos colaboradores e reconhecimento das boas práticas como motor da sua ação social.

Conforme referido por Tichy (1982)

Os sistemas de gestão de recursos humanos integrados na matriz da gestão estratégica, juntamente com as áreas compostas pela missão, estratégia e estrutura, fornecem o instrumento final para a gestão da cultura dotando os empregados com forte comprometimento para com os resultados da organização (Tichy, 1982, conforme citado por Osório, 2009, p.66).

## BIBLIOGRAFIA

- Ferreira de Almeida, A. (2022). Uma universidade, uma marca: uma proposta de rebranding para a Universidade de Aveiro. pp. 28-29. Obtido em 11 de junho de 2023, de <http://hdl.handle.net/10773/34498>
- Bispo, S. C. (30 de abril de 2019). Descrição do Processo- Processo PS.08- Recursos Humanos.
- Bispo, S. C. (s.d.). Código Ético e Deontológico da Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas- O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Campus. Obtido em 10 de junho de 2023, de <https://www.calameo.com/read/00511751730b4539c4004>
- Santa Casa da Misericórdia de Vila do Bispo. (s.d.). Obtido de <https://scmviladobispo.com/Osório>, J. (2009). *Learning Organization: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional*. [Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho] RepositoriUM: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9976/1/>
- Varela, B. (2023). A importância do Employer Branding como fator essencial na humanização e valorização da experiência de trabalho nas organizações- análises de perceções na ótica dos colaboradores. [Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Évora] Repositório da Universidade de Évora: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/34513>

## A REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RH NO BICENTENÁRIO CENTRO JUVENIL DE CAMPANHÃ

Pssoff Albino Oliveira Da Silva  
Investigador Júnior, ISCAP  
Hassan Mané  
Investigador Júnior, ISCAP



**Designação** | Centro Juvenil de Campanhã - Seminário dos Meninos  
Desamparados

**Localização** | Porto, Região Norte

**Forma Jurídica** | Associações de Solidariedade Social

**Estatuto Jurídico** | Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

**Ano de fundação** | 1814

**Localização** | Porto, Região Norte

**Missão** | Promover o bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade, nomeadamente no domínio do apoio à infância e juventude, incluído as crianças e jovens em perigo, abrangendo todo o território nacional

**Públicos-alvo** | Crianças e jovens, incluindo jovens em risco

**Principais atividades** | Respostas sociais (Creche, Pré-escolar e Casa de Acolhimento) e projetos (Gabinete de serviço de apoio comunitário, Loja social, *Team building*)

**Website** | <https://centrojuvenilcampanha.com>

### O CENTRO JUVENIL DE CAMPANHÃ

Quando, em 29 de março de 1809, o exército francês, sob o comando do Marechal Soult, invadiu pela segunda vez o país e chegou ao Porto, deu-se a tragédia da Ponte das Barcas, em que milhares de portuenses ficaram sepultados nas águas do Douro.

O Padre José de Oliveira, para recolher as crianças que nela perderam os pais, fundou oficialmente, a 6 de janeiro de 1814, o Seminário dos Meninos Desamparados. Ao longo dos anos, com o crescimento da obra, esta instalou-se em diversos espaços até ao atual espaço doado pelo benfeitor Luís António Gonçalves de Lima, onde se fixou em 30 de abril de 1863 – Casa e Quinta do Pinheiro de Campanhã. Trata-se de uma instituição com quase 210 anos de existência, que já albergou cerca de 5300 meninos. **Os valores** da associação são a solidariedade como propósito da existência da Instituição, espírito de equipa, afetividade, profissionalismo, qualidade, transparência, respeito, equidade e dignidade. O Centro desenvolve diversas ações de caridade e solidariedade social, disponibilizando diversas atividades para os jovens ocuparem os seus tempos livres, como judo e futebol.

### CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Em junho de 2023, o centro era composto por um conjunto de **59 trabalhadores** de diferentes géneros e faixas etárias (dos 26 aos 62 anos de idade). As principais funções desempenhadas são funções técnicas, de secretariado, de economato, auxiliares de cozinha, cozinheiros, motorista, Psicólogo, serviço Gerais, entre outras. O Centro Juvenil de Campanhã conta com colaboradores que têm mais de 20 anos de antiguidade.

### PRÁTICAS DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Os procedimentos de gestão e desenvolvimento de recursos humanos encontram-se em fase de sistematização. Não existe um departamento dedicado à área, sendo que os procedimentos são realizados a nível administrativo. Todavia, a instituição está comprometida com a sistematização dos

procedimentos e com a conceção e implementação de novas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

A administração vem enfrentando alguns desafios, no que respeita aos RH, nomeadamente falta de comunicação, desconfiança para com a entidade patronal, falta de comunicação entre equipas, algum medo de falar o que sente, alguma reserva e insatisfação no trabalho.

Existia também uma dificuldade enorme de abertura da entidade a comunidade. Neste momento estão a ser implementadas ideias de integração de RH em uma nova administração, começando pelo **manual de acolhimento e integração** dos colaboradores.

Nesta organização, as fases de **recrutamento** tendem a ser cada vez mais difíceis. Porém, há sempre há uma certa preocupação em saber qual é a sua missão, de sentir e averiguar se há uma comunhão entre os seus valores e princípios. Tenta-se sempre esclarecer isso e sentir se os colaboradores têm essa sensibilidade para com a entidade, porque, para eles, uma coisa é candidatar-se a um cargo seja qual for, outra coisa é conhecer minimamente a instituição, aperfilharem-se partilham exatamente os mesmos princípios com a entidade. Assim, há que tentar, através de entrevistas na fase de acolhimento, saber se efetivamente são pessoas que vão estar com a entidade e vestir a camisola~, bem como se querem trabalhar afincadamente com os seus projetos, se querem trabalhar na economia social.

### **Perfil do candidato e atribuições de Responsabilidades**

Neste contexto, quando falamos de perfil do colaborador, das competências e das características, estamos a fazer uma reflexão um pouco teórica. Não vamos chegar à conclusão se o colaborador é ou não adequado ao perfil só com uma breve entrevista. Este é um processo que vai sendo desenvolvido com o passar do tempo, ou seja, a fase de acolhimento, com conversas e integração, permitir-lhes- á conhecer a entidade, falar abertamente sobre o que os preocupa o colaborador. Esta é uma mais valia pois permite antecipar se a relação vai ser duradoura. Por outro lado é necessário salientar que as crianças e jovens acolhidos no centro passam por processos muitos complicados. Então, os

colaboradores têm de ser pessoas envolvidas com a missão. As mudanças dos funcionários podem acarretar ainda mais problemas para os utentes.

### **Contratos de Trabalho**

Normalmente, relativamente aos colaboradores, a entidade tem dois tipos de contrato: contrato a termo para a maioria de colaboradores, desde serventes, os de serviços gerais, motoristas, cozinheira etc; contratos de prestação de serviços para os contabilistas, Juristas, nutricionistas etc.

### **Formação**

A formação tende a ser um processo obrigatório, tendo cada colaborador de cumprir 40 horas de formação anuais, com intuito de alargar as suas competências., O CJC também está a criar verbas específicas no orçamento dirigidas à formação para incentivar os trabalhadores a procurem mais oportunidades de desenvolvimento. Estas ações de formação procuram sempre o equilíbrio entre trabalho, formação e a família.

### **Renumerações e incentivos**

No setor social, as remunerações são muito baixas. Quem está neste setor, na maior parte dos casos, está por paixão, porque o exercício destas funções envolve o interior da pessoa. Para isso, a política do centro é tentar criar mecanismos de recompensas. Para compensar os salários baixos, a entidade tem uma loja social, um café e uma lavandaria. Os lucros obtidos nestes estabelecimentos são utilizados internamente na entidade. Porém, o dinheiro que a segurança social dá para os jovens é muito pouco, ou seja, o orçamento é curto e não chega para suprir todas as necessidades.

A loja, para além de servir para ajudar a entidade em algumas necessidades, serve também os colaboradores, porque têm a possibilidade de aí comprarem produtos a preços mais baixos, o que é muito importante para eles.

Uma outra regalia é a flexibilidade dos horários, facilitando-se a mudança de turnos sempre que um funcionário tem essa necessidade. A organização também desenvolve muitas atividades que envolvem os funcionários, o que lhes

permite conhecerem-se uns aos outros, pois trabalham em funções diferentes e por vezes não têm oportunidade de se conhecerem, devido aos horários.

### **Avaliação de Desempenho**

Como foi referido, existem algumas brechas relativamente ao RH. Uma delas é a avaliação do desempenho, falha reconhecida pela entidade, que gostaria de a implementar numa nova administração. Ao longo do tempo, nunca foi formalizada qualquer avaliação de uma forma formal, reconhecendo que a avaliação de desempenho constitui uma tarefa complexa e que requer recursos

### **Diversidade e Inclusão**

O Centro Juvenil sempre foi inclusivo, acolhendo jovens de variadíssimas partes do mundo. Para esta entidade, os processos de integração devem ter em conta todos os níveis de necessidades, criando mecanismos que abrangem todos os jovens, sem se vangloriarem deste feito. Também neste ato são levadas em consideração o fator da alimentação, da religião e a liberdade de escolha.

Ao nível de recursos humanos, existem alguns funcionários que têm algumas deficiências (que adquiriram ao longo da vida), como por exemplo um senhor de 52 anos que teve problemas dos ouvidos, o que implicou um reajustamento de funções desse colaborador.

### **Gestão de Carreira**

Relativamente à gestão de carreira, a entidade tem uma história muito interessante e que se refere a um senhor que era técnico na entidade e que com o passar dos anos foi promovido a Diretor. Como estava acostumado ao trabalho no terreno, não pode ficar na Direção, pelo que pediu para ser integrado na sua antiga função (a de técnico), na qual se sentia mais satisfeito, colocando a mão na massa. A entidade, por sua vez, aceitou o pedido e fez a troca entre o atual de diretor e atual técnico, ou seja, o diretor humildemente abdicou do seu cargo para ser técnico e o atual técnico passou a ser o novo diretor.

### **Situação de afastamento de um Colaborador**

Em caso de afastamento de um colaborador, é feita uma entrevista de desvinculação para saber o porquê e também aprender com eventuais erros.

### **Fator Importante que faz diferença na entidade**

Para a instituição, o fator crucial em qualquer organização, seja com ou sem fins lucrativos, são as pessoas. Assim, se as pessoas se identificam com a organização e fazem o que fazem com muito amor e paixão, os resultados tendem a ser melhores e mais satisfatórios.

### **Voluntariado**

O Centro aceita voluntários através de várias parcerias, nomeadamente com a Câmara Municipal do Porto. Para o recrutamento de voluntários, o CJC define perfis da função, sempre em acordo com os princípios da instituição.

### **OUTRAS PRÁTICAS NA ASSOCIAÇÃO**

Em termos de práticas, o Centro desenvolve muitas atividades.

Começando internamente, refiram-se, por exemplo, atividades de caça ao ovo, Carnaval, col Ching, Cabaz de Natal, que visam transmitir confiança, criar um sentimento de confiança sem barreiras, contribuir para uma grande relação entre os colaboradores e também com o pessoal administrativo.

Uma outra atividade desenvolvida pela entidade tem a ver com atividades lúdicas como aulas de Surf, ir ao cinema com os miúdos/as, fazer cursos de teatros e cursos de Inglês,

O mesmo acontece com a abertura da entidade ao exterior. Depois de algum tempo, a entidade percebeu que, para fazer valer a sua administração, era preciso uma transparência geral, ou seja, a instituição deveria abrir-se aos *stakeholders*. Tudo o que seja para mais valia é aceite, sejam atividades culturais, desportivas, teatrais ou outras, sempre com o respeito máximo dos utentes da casa, sendo que tudo o que é recebido é destinados aos próprios utentes, de uma forma clara e transparente.

## RESULTADOS

Com as novas práticas, contata-se uma grande diferença em termo de feedback dos funcionários, seja nas páginas da entidade como nas conversas. Nota-se, genuinamente, que as pessoas estão felizes e integradas, quer entre elas, quer com a administração.

Por outro lado, a entidade deu conta que, dada a sua transparência e abertura à comunidade, os bons resultados têm aumentado e os doadores e parceiros querem fazer sempre mais e mais, pois sentem o que que estão a fazer vale a pena.

Importa ainda referir que, em novembro de 2023, o Centro Juvenil de Campanhã recebeu, por parte da CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, a “Distinção pela Igualdade Salarial”. Com efeito, no dia 14 de novembro, assinala-se o Dia Nacional da Igualdade Salarial para combater o gap salarial de 13,1% entre a média salarial das mulheres e dos homens. O Centro Juvenil de Campanhã recebeu, pela primeira vez, a distinção pelas boas práticas na promoção da Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens por trabalho igual ou de igual valor, com o “SELO DA IGUALDADE SALARIAL 2023”.

## A PROXIMIDADE COMO CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO DO VOLUNTARIADO NA MEERU

Mariana Duarte Azevedo  
Investigadora Júnior, ISCAP



**Designação** | MEERU | Abrir Caminho  
**Localização** | Porto, Região Norte  
ABRIR CAMINHO

**Forma Jurídica** | Associação de Direito Privado, sem fins lucrativos

**Estatuto Jurídico** | Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD)

**Ano de fundação** | 2019

**Missão** | combater o isolamento social e promover a coesão comunitária através do diálogo e da proximidade

**Públicos-alvo** | Famílias migrantes, refugiadas ou requerentes de asilo

**Principais atividades** | Acolhimento e Integração Familiar; Reinserção Social; Sensibilização/Educação Comunitária

**Website** | <https://www.meeru.org/>

## A MEERU

A MEERU trabalha diariamente para garantir que as famílias com que trabalha adquiram uma rede de suporte consolidada e um conjunto de amigos com quem possam contar para o resto das suas vidas.

A associação mobiliza os seus esforços para sensibilizar e educar a sociedade, contribuindo para que sejam adquiridos conhecimentos, competências, valores e atitudes, com vista à compreensão e interação de diferentes grupos sociais.

Os seus objetivos passam por fortalecer a interculturalidade, cultivar a diversidade e gerar transformação social, a fim de combater a discriminação, prevenir conflitos e ultrapassar divergências étnicas, culturais, religiosas ou linguísticas.

Todas as ambições da MEERU nascem de uma visão integrada do desenvolvimento humano e social sustentável, na qual as pessoas e a sua dignidade são o centro de todas as motivações, decisões e ações de cada elemento da associação. Orientada pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, os seus valores fundamentais baseiam-se na Colaboração, Proximidade, Respeito, Aceitação, Autenticidade e Testemunho. A MEERU preocupa-se em traçar um caminho de cuidado, de planeamento e de aprendizagem, que permita um futuro melhor, socialmente mais justo e inclusivo na dimensão local, nacional e internacional. O seu lema “com os olhos postos no futuro” representa a crença de que é possível construir um mundo com um lugar para todos.

De momento, a MEERU apresenta seis projetos em curso, dos quais se destacam, nomeadamente, o seu principal projeto MEERU Aproxima e o projeto Reconstruir. Através do projeto MEERU Aproxima, a associação trabalha para combater o isolamento social de famílias migrantes, refugiadas e requerentes de asilo. Os seus voluntários integram uma Equipa de Proximidade que, lado a lado com uma família, realizam Encontros de Proximidade. Os voluntários e as famílias comprometem-se com a MEERU durante 8 meses, mas com o objetivo de criar relações sem prazo, que perdurem para além desse tempo. Durante este período, são desenvolvidas condições para que sejam criadas relações de

amizade, afeto e confiança entre os voluntários do projeto e as famílias acolhidas, com vista à integração das mesmas na comunidade.

Além deste projeto, a associação também presta suporte a estas famílias através do projeto Reconstruir, desenvolvido em parceria com a Domus Social, uma entidade focada na dignificação da habitação, que permite a reconstrução de casas através de mão de obra voluntária, doação de materiais e empréstimos sem juros. Esta parceria permite que as casas reconstruídas sejam vendidas a um preço muito mais acessível a famílias em situação de emergência habitacional. A reconstrução destas casas é feita essencialmente por equipas de voluntariado corporativo e internacional, que contribuem de forma muito mais esporádica e espontânea, sem que lhes seja exigido qualquer tipo de recrutamento ou capacitação.

### CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS VOLUNTÁRIOS

Em junho de 2023, a organização dispõe de um total de 119 voluntários, entre os quais 77 são do sexo feminino e os restantes 42 do sexo masculino. Os voluntários apresentam uma média de idades de cerca de 30 anos e são, na sua grande maioria de nacionalidade portuguesa. Em termos de caracterização sociodemográfica, os recursos humanos são, maioritariamente solteiros e possuem habilitações superiores, ao nível de licenciatura.

Os voluntários pertencentes ao projeto MEERU Aproxima encontram-se na zona do grande porto, mais numerosamente em Gaia, Gondomar, Porto, Maia e Trofa. No entanto, estão também presentes em Braga, Aveiro e Viana do Castelo.

## BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE VOLUNTARIADO

Na MEERU, é notória a procura por práticas inovadoras no âmbito da gestão de voluntários. Para que seja possível assegurar um acolhimento digno e responsável, é considerado essencial a realização de diversas iniciativas e atividades que valorizem as perspetivas e circunstâncias de todas as partes envolvidas. Sendo assim, o planeamento e implementação do Ciclo de Gestão de Voluntariado foi detalhadamente pensado para garantir condições propícias à construção de relações solidas e dinâmicas entre as famílias e os voluntários do projeto MEERU Aproxima.

*“Esta relação pode ser criada de várias formas [...] através de suporte na construção de um currículo ou orientação na procura de emprego. Mas também pode ser através de momentos de convívio e lazer: com refeições, passeios, jogos, visitas culturais, excursões pela cidade, (...). As atividades feitas dependem muito das personalidades de ambas as partes e principalmente daquilo que as famílias mais precisam ou gostariam de fazer!”.*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

O Ciclo de Gestão de Voluntariado da MEERU foi idealizado tendo como principal premissa a preocupação em sensibilizar e formar cidadãos, para que estes se tornem comprometidos e mobilizados para o acolhimento ativo e autónomo de novas pessoas, culturas e religiões. A preferência pela mão de obra voluntária relaciona-se então com o impacto social que se pretende provocar, através da aprendizagem e desenvolvimento dos voluntários, bem como do conseqüente envolvimento destes e ampliação da visibilidade para a causa da MEERU.

Compreende-se, portanto, que o principal interesse da associação não é reter talentos, mais sim desenvolver a cidadania e consciencializar a comunidade para este tipo de exclusão social, com a finalidade de criar relações sem prazo, que perdurem para além do período de voluntariado do projeto MEERU Aproxima. E ao longo de todo o Ciclo de Gestão de Voluntariado da MEERU, serão perceptíveis em cada ação, essas mesmas intenções.

Apesar de ser uma organização recente, a MEERU já conseguiu alcançar um Ciclo de Gestão de Voluntariado estruturado, interligado e pensado com cuidado. Ao longo da sua jornada, são adicionadas cada vez mais práticas e introduzidas mudanças estratégicas, pensadas para otimizar as relações de todos os envolvidos e a eficácia da concretização dos objetivos propostos. Todas as práticas implementadas surgem de um contexto único, motivadas por circunstâncias bastante específicas e características dos desafios que a associação enfrenta. No entanto, todas as suas práticas poderão ser um bom exemplo de uma gestão assertiva, coesa e inovadora, que poderá servir de inspiração para outras organizações do setor da Economia Social.

### **Recrutamento e Seleção**

O Ciclo de Gestão de Voluntariado da MEERU começa com o processo de Recrutamento. Após o primeiro ano de campanha de recrutamento, a associação constatou que apenas a utilização das redes sociais como meio de divulgação não seria suficiente para chegar a todas as pessoas, uma vez que nem toda a gente utiliza a Internet como principal via de comunicação. Sendo assim, de modo a incluir todos os cidadãos na difusão de informação, a estratégia de comunicação da MEERU passou por diversificar os vários canais de divulgação de candidaturas, de modo a conseguir alcançar o maior número de pessoas possível.

As campanhas de recrutamento passaram então a ser lançadas nas redes sociais da organização (*Instagram, Facebook e LinkedIn*), além de divulgadas através de *Mailing List* e nota de imprensa (publicada nos jornais locais). No entanto, o método de divulgação mais eficaz continua a ser a partilha de informação boca a boca.

*“Pedimos também aos nossos voluntários para partilharem o projeto com as pessoas que conhecem e que acham que poderiam estar interessadas. E a verdade é que, geração após geração, temo-nos apercebido de que isto é o que mais funciona. É a partilha de informação boca a boca, que acontece cada vez mais! A maioria dos interessados chegam a nós por via das gerações voluntárias anteriores, que recomendam a participação no projeto”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

Devido à preocupação em assegurar informação, disponibilidade e proximidade junto das comunidades, as campanhas de recrutamento são também divulgadas através de Sessões de Esclarecimento, criadas em conjunto com parcerias locais (como por exemplo, juntas de freguesia). As Sessões de Esclarecimento locais permitem dar às pessoas interessadas no projeto a oportunidade de o conhecerem melhor, expor dúvidas e esclarecer qualquer tipo de incerteza ou curiosidade, de forma mais acessível. Estas sessões são ainda transmitidas em direto na rede social *Instagram*, com o mesmo propósito.

Durante esta etapa é ainda disponibilizado o Guia de Recrutamento, um documento no qual estão apresentadas todas as informações necessárias para um maior esclarecimento relativamente às condições e comportamentos esperados ao longo do compromisso que o projeto MEERU Aproxima requer. A MEERU aconselha sempre a leitura deste guia antes de ser efetuado o preenchimento dos formulários de candidatura, de forma a garantir que os interessados estão informados, elucidados e confortáveis com a sua decisão de ingressar no projeto. Este formulário é construído na plataforma *Paperform*.

Depois da divulgação das campanhas de recrutamento, as candidaturas são analisadas para proceder à realização de entrevistas. Inicialmente, estas entrevistas realizavam-se presencialmente. No entanto, esta opção revelou-se desafiante em termos de agendamento e deslocação, especialmente durante o período da pandemia Covid-19, o que levou a organização a optar pela

marcação de entrevistas online, método esse que, até hoje, tem demonstrado ser o mais eficiente. Esta entrevista tem como principais objetivos ficar a conhecer melhor os candidatos e, mais uma vez, confirmar que os potenciais voluntários compreenderam plenamente todo o projeto e aquilo que é proposto.

Durante esta etapa são apenas utilizados dois critérios de seleção, nomeadamente a localização geográfica (proximidade) dos candidatos e a disponibilidade e compromisso dos mesmos para com os próximos passos do Ciclo de Gestão de Voluntariado. Este compromisso é particularmente importante para com o processo de capacitação, cuja presença é obrigatória e a sua impossibilidade de comparência representa um critério de exclusão.

### Capacitação

Após a realização de entrevistas, são selecionadas cerca de 25-30 pessoas para o processo de Capacitação. Este processo é chamado de Academia de Proximidade e consiste em dois fins de semana de capacitação residencial.

Antes de comparecer na Academia de Proximidade, é feito um “*Warm-Up*”, ou seja, uma reunião online com todas as pessoas aprovadas na fase de entrevista, que passaram à etapa de capacitação. Foi identificada a necessidade de criar esta reunião de aquecimento, pois constatou-se que, por vezes, pessoas inseguras ou com maior necessidade de controlo consideram mais desafiante ou até um pouco assustador partilhar o mesmo espaço com pessoas desconhecidas, durante um fim de semana inteiro. No intuito de evitar qualquer tipo de desconforto, quebrar o gelo e criar uma oportunidade para as pessoas selecionadas se conhecerem previamente, esta reunião surgiu como a solução mais conveniente. O *Warm-Up* não é obrigatório, no entanto, tem sempre bastante adesão. Esta iniciativa é considerada benéfica para os potenciais futuros voluntários, uma vez que proporciona uma primeira oportunidade de comunicação entre todos, de apresentação mútua e conhecimento inicial.

Ao longo da Academia de Proximidade, são concebidas ações de capacitação e formação nas áreas da Comunicação, Integração, Cidadania e Interculturalidade, Migrações, entre outras temáticas exploradas. Para além da dimensão mais formativa da Academia, são também criados momentos de *Teambuilding* e exercícios de grupo. Nestes, são observados e avaliados os comportamentos, atitudes e prestações dos participantes, ao nível da comunicação, do espírito de equipa, da resolução de problemas e da empatia. Esta avaliação acontece, pois, a Academia de Proximidade constitui igualmente um método de seleção final, no qual são validadas *soft skills*.

Compreende-se, mais uma vez, o modo como a MEERU encara o papel dos voluntários e gere o seu desenvolvimento, numa perspetiva de preparação para uma intervenção futura de livre-arbítrio, fora do olhar da associação, sempre com a intenção de promover a autonomia. A preocupação em capacitar os cidadãos é bastante visível, precisamente durante a Academia de Proximidade, prática na qual nem todos os participantes (que usufruem de formação) são selecionados para integrarem o grupo de voluntários da associação.

Além de capacitar os participantes, o principal objetivo da Academia de Proximidade é formar equipas competentes, com características distintas que se complementem e funcionem em harmonia. Pretende-se que os elementos sejam capazes de estabelecer, em conjunto, um ambiente comunicativo, seguro e estimulante, que permita uma receção agradável e acolhedora. É também importante que as equipas sejam o mais diversas e heterogéneas possível. Este requisito torna-se essencial, pois os voluntários irão relacionar-se com famílias que possuem elementos variados, de diferentes idades e géneros, com as quais se deverão identificar facilmente para a construção de uma relação mais fluída.

*“Eu também fui voluntária. E no caso da minha equipa, o critério de seleção tinha mesmo que ser sermos todas mulheres! Isto porque a pessoa acolhida estava a passar por uma separação e provavelmente não fazia sentido inserir um homem na casa dela. Naquele momento, ela precisava muito mais de um grupo de amigas!”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

Cada caso é um caso e, por isso, é sempre cuidadosamente considerada a seleção das pessoas mais indicadas de acordo com cada contexto familiar em específico (que poderá ser delicado) e as suas necessidades imediatas.

No segundo fim de semana de capacitação, durante o chamado “Dia de Planeamento”, são reveladas as Equipas de Proximidade, ou seja, os voluntários escolhidos para fazer parte da próxima Geração Aproxima, durante os meses seguintes. Normalmente são constituídas 4-5 equipas, com cerca de 5 elementos cada. Por esta altura, são divulgados e estruturados os próximos passos, além de serem fornecidas as primeiras informações acerca da família que cada equipa irá acompanhar.

Terminado o último dia da Academia de Proximidade, é pedido às equipas que se encontrem, no mínimo, uma vez, antes de conhecerem as famílias que lhes foram designadas. Este encontro não acontecia inicialmente, mas, através de alguma aprendizagem, percebeu-se que um dos fatores de sucesso da construção de relação entre as Equipas de Proximidade com as famílias é a ligação e compatibilidade prévia entre os elementos da Equipa de Proximidade. Sendo assim, a associação passou a promover mais intensamente a união das equipas, no intuito de as tornar mais chegadas e resilientes. Para isso, a MEERU promove um encontro dedicado à construção de identidade das Equipas de Proximidade, na qual cada equipa fica encarregue de criar um lema, um logótipo, e uma apresentação que a retrate de forma original. Somente quando este encontro é realizado é que as Equipas de Proximidade são apresentadas pela primeira vez às famílias designadas, de modo a dar início à caminhada de acolhimento.

### **Monitorização e Desenvolvimento**

Esta etapa consiste em monitorizar a evolução da relação entre as Equipas de Proximidade e respetivas famílias acolhidas, ao longo dos oito meses do projeto. Para que este acompanhamento seja possível, todos os encontros efetuados têm, obrigatoriamente, que ser registados. Para tal, a cada encontro deverá ser preenchido o documento para registo das “Memórias de Encontros”. Neste documento, devem ser anotadas informações como a data de cada encontro, a

sua duração, quais participantes compareceram (quer da parte da Equipa de Proximidade, quer da família acolhida), as atividades realizadas e por fim, quais os momentos mais emocionantes ou significativos do encontro. A finalidade do preenchimento deste formulário não é apenas acompanhar a relação que se desenvolve entre as equipas e as famílias, mas também construir um diário de bordo da caminhada onde, em conjunto com um álbum de fotografias, fiquem eternizadas experiências e recordações especiais.

Para complementar as Memórias de Encontros, devem ser também preenchidos os Relatórios Mensais. O Relatório Mensal tem como objetivo conhecer a perspetiva dos voluntários em três dimensões:

- Relativamente à sua experiência individual enquanto voluntário – sendo expostos os seus sentimentos, motivações e inseguranças;
- Relativamente à relação da equipa – sendo expostas perceções acerca da dinâmica que a equipa possui em termos de cooperação, comunicação, pontos fortes e aspetos a melhorar;
- Relativamente à relação da equipa com a família – sendo expostas as principais conquistas e desafios enfrentados, ambições a introduzir e interações a melhorar.

*“No fim do Relatório Mensal, são também questionados quanto às necessidades práticas das famílias e até das próprias equipas. Ou seja, procuramos saber se as famílias precisam de ter acesso a certos documentos ou informações legais, ou se existem serviços e despesas associadas ao acolhimento. Imaginemos que uma equipa gostava de levar a família ao Zoo. Nós tentamos contactar o Zoo para conseguir ingressos mais baratos, por exemplo”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

De modo a explorar mais aprofundadamente aquilo que é mencionado nos Relatórios Mensais, são ainda realizadas um total de oito Reuniões de Proximidade com os voluntários (uma por cada mês). Todas as reuniões são relatadas e seguidas de uma ata, ou como a MEERU gosta de lhe chamar, o

“Follow Up”, para auxiliar o acompanhamento e relembrar as próximas datas pertinentes.

Existem três tipos de reuniões:

- As reuniões ordinárias, realizadas entre cada uma das Equipa de
- Proximidade com a Equipa Técnica MEERU, normalmente em regime presencial, de dois em dois meses;
- As reuniões geracionais, realizadas entre toda a geração de Equipas de Proximidade e a Equipa Técnica MEERU, de quatro em quatro meses, online;
- Os encontros geracionais, realizados também entre toda a geração de Equipas de Proximidade e a Equipa Técnica MEERU, de quatro em quatro meses, mas em regime presencial.

Reuniões de Proximidade							
1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês
Reunião Ordinária com cada EP	Reunião Geracional (Online)	Reunião Ordinária com cada EP	Encontro Geracional Intermédio (Presencial)	Reunião Ordinária com cada EP	Reunião Geracional (Online)	Reunião Ordinária com cada EP	Encontro Geracional Final (Presencial)

**Tabela 1** | Organização das Reuniões de Proximidade mensais

Inicialmente, todas as reuniões eram marcadas ao longo do projeto, conforme a disponibilidade dos elementos das Equipas de Proximidade e a Equipa Técnica MEERU. Após alguma aprendizagem, percebeu-se que esta não era a forma mais eficaz de agendamento, pois tornava-se difícil conjugar horários e satisfazer todas as partes envolvidas sem que implicasse ausências ou até mesmo prejudicar compromissos pessoais/organizacionais. Para prevenir este constrangimento, foi então criado o Cronograma de Reuniões de Proximidade, na qual todas as oito reuniões são sempre marcadas no Dia de Planeamento da Academia de Proximidade.

As reuniões geracionais também não eram feitas inicialmente. No entanto, percebeu-se que seria importante juntar toda a geração com maior frequência, uma vez que os voluntários só se encontravam na Academia de Proximidade e, passados quatro meses, no Encontro Intermédio. Esta prática revelou-se bastante proveitosa, no sentido em que, de um modo dinâmico, os voluntários podem, mesmo à distância, unir-se num espaço

*“Percebemos que precisávamos de mais momentos geracionais. Pelo menos, intencionalmente. Apesar de encorajarmos os voluntários e as equipas a fazer encontros em conjunto, ou a participarem nos eventos da comunidade, intencionalmente, a MEERU reunia a geração de voluntários muito poucas vezes ao longo do projeto. E percebemos que podíamos fazer diferente e melhor”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

enriquecedor para compartilhar mais recorrentemente experiências e dificuldades entre equipas, de forma a provocar discussão, reflexão, e sugestões de melhoria, para um planeamento mais elaborado dos próximos passos e conquistas ainda por alcançar.

Durante o Encontro Final, a geração de voluntários é convidada a pensar acerca de todo o caminho construído com as equipas e com as famílias, bem como o caminho que continuarão a fazer sem a presença e monitorização da MEERU. É também neste encontro que se efetua o preenchimento de um formulário de Feedback, para que a MEERU possa medir o impacto do projeto, ponderar as declarações e sugestões prestadas e refletir sobre como poderá melhorar, crescer e prestar um suporte mais eficaz aos seus voluntários, durante as próximas gerações.

Para que a gestão de todos os documentos e agendamentos referidos anteriormente esteja organizada, a MEERU utiliza a plataforma *Notion* como gestora de conhecimento, notas, bases de dados, projetos, calendários e lembretes. Esta plataforma funciona como um mapa de orientação ou guia do voluntário, no sentido em que permite a gestão de um micro website onde ficam disponíveis para os voluntários várias informações e ferramentas como hiperligações, tradutor, álbum de fotografias, sugestões de atividades e jogos de

proximidade, códigos de conduta, minutas, legislação, entre outros recursos úteis.

Para que seja possível manter uma comunicação fluída e sólida, a monitorização de voluntários é também feita através da Chamada Semanal. Esta prática consiste na realização de uma chamada via telemóvel, sempre feita num dia aleatório da semana. Um dos elementos de cada Equipa de Proximidade é atribuído como ponto de contacto e fica encarregue de representar a sua equipa e expor todo o tipo de acontecimentos diários, novidades ou até dificuldades do quotidiano, através da Chamada Semanal. Este porta-voz é rotativo e muda todos os meses.

Para uma comunicação mais direta e contínua entre os voluntários ativos é utilizado o *Slack*, um programa de mensagens instantâneas. Nesta ferramenta é costume trocar dúvidas, horários e interações mais pertinentes, através do chat com toda a geração do projeto Aproxima, ou nos grupos de cada Equipa de Proximidade, em particular.

*“A organização tem tentado que o Slack seja a ferramenta de comunicação privilegiada, mas quando os voluntários precisam de falar connosco é muito mais comum mandarem mensagem para o nosso número de telemóvel ou ligarem diretamente. Nós falamos muito por chamada com os voluntários”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU  
Aproxima*

É ainda utilizada a rede social *WhatsApp*, na qual existem grupos mais alargados, com todas as famílias e voluntários da comunidade MEERU. A recorrência a estes grupos é mais pontual, feita apenas para partilhar eventos e iniciativas de maior dimensão (como por exemplo angariações de fundos). Apesar de a comunicação ser o campo mais desenvolvido pela associação, por ser considerada o grande pilar do funcionamento e sucesso da gestão de voluntários, ela é simultaneamente o principal desafio da MEERU.

Ainda existe uma grande complexidade no que diz respeito ao acompanhamento dos voluntários e garantia do conhecimento do seu estado emocional. Mesmo com toda a informação fornecida nos formulários e ainda a Chamada Semanal,

é bastante difícil perceber quando é que os voluntários passam por momentos mais complexos, de desmotivação ou alguma insegurança.

Apesar de a Chamada Semanal ser feita precisamente com a intenção de identificar esses momentos e no sentido de demonstrar a proximidade e o apoio que a MEERU está disponível para oferecer, por vezes, ainda não é suficiente e não permite reconhecer com precisão os sentimentos dos voluntários.

*“A maior dificuldade é precisamente comunicar com voluntários. Existem momentos em que os voluntários ficam mais desanimados, ou enfrentam situações desafiantes. E não é assim tão fácil ter conhecimento delas. Por isso é que é extremamente necessário este acompanhamento tão próximo. Para os voluntários sentirem que estamos por perto, que os desafios são normais e que os obstáculos fazem parte do caminho. Que não têm que ser tudo perfeito e que estamos aqui para ajudar a encontrar soluções.”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

### Desvinculação

Depois de findados os oito meses, as famílias e voluntários continuam a recorrer à organização quando não conseguem solucionar certos desafios, ou simplesmente para contar como estão as suas vidas e percursos, pois sabem que apesar de já não existir um compromisso formal com a associação, a MEERU continua igualmente próxima e estará para sempre ligada a estas pessoas, disponível para prestar qualquer tipo de suporte e feliz por saber que as famílias se encontram bem integradas na comunidade.

*“Vai havendo um acompanhamento não tão regular ou metódico, mas igualmente próximo. Vamos estando presentes mediante necessidade ou manifestação dos antigos envolvidos no projeto, mas a relação entre as equipas e famílias entra muito mais numa dinâmica de autogestão”*

*Beatriz Silva, Gestora de Voluntários MEERU Aproxima*

Após a sua desvinculação, os voluntários são convidados a tornarem-se sócios da associação. Este é um modo formal de demonstrar que a participação dos

voluntários na comunidade MEERU ainda importa e representa um contributo significativo, no qual a partilha de experiências individuais poderá ser um elemento-chave na toma de decisões.

Além disso, os voluntários são ainda convidados a fazer parte da Equipa de Sensibilização e/ou da Equipa de Eventos, nas quais poderão participar ativamente no planeamento, organização e concretização das mesmas, de modo a continuarem informados sobre as novidades e iniciativas da associação e colaborar com a sua missão e objetivos organizacionais.

O processo de desvinculação acaba também por ser uma forma de reconhecimento e valorização do desempenho e contributo dos voluntários, valorização essa que se reflete no sucesso das recomendações e divulgação do projeto. Apesar de não existir interesse em reter as mesmas pessoas e talentos para o acolhimento de famílias, a permanência na comunidade MEERU mantém-se através de uma relação de afeto e confiança eternizada, que perdura devido ao modo inovador como o processo de desvinculação decorre.

# A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS, UMA PRÁTICA PARA O CRESCIMENTO: O CASO DA PISTA MÁGICA

Sílvia Maria de Sousa Campos  
Investigadora Júnior, ISCAP  
Thaís Cristina Vieira  
Investigadora Júnior, ISCAP



ESCOLA DE VOLUNTARIADO

**Designação** | Pista Mágica

**Localização** | Porto, Região Norte

**Forma Jurídica** | Associação sem fins lucrativos

**Estatuto Jurídico** | Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD)

**Ano de fundação** | 2008

**Missão** | Fortalecer o voluntariado como um caminho para a transformação da sociedade e do mundo

**Públicos-alvo** | Organizações não governamentais, entidades governamentais, empresas, entidades educativas, gestores de voluntariado e pessoas voluntárias

**Principais atividades** | Capacitação e educação para o voluntariado; Gestão e entidades educativas, governamentais e corporativas

**Website** | <https://www.pista-magica.pt/>

Face a um cenário competitivo, onde a sustentabilidade financeira das entidades depende de financiamentos e parcerias, é preciso destacar-se no mercado, para que assim possam atingir os seus *stakeholders* de forma positiva (Borges et al., 2020). De entre os fatores preponderantes para impulsionar a sustentabilidade e crescimento da entidade Pista Mágica, podemos destacar a (re)estruturação de práticas de Gestão de Recursos Humanos.

### A PISTA MÁGICA

A Pista Mágica surge do impulso de duas pessoas de áreas distintas que partilhavam a mesma paixão pelo voluntariado e do serviço rumo a uma comunidade mais justa e inclusiva. Foi, então, que foi fundada a primeira Escola de Voluntariado em Portugal.

No ano de 2009, a Pista Mágica lançou a sua primeira publicação, com o objetivo de preparar pessoas para Missões de Cooperação Internacional, intitulada “Sobreviver em Missão”. Posteriormente, no ano de 2011, lança o primeiro livro infantil com o tema voluntariado. Este livro “Todos temos asas, mas apenas os voluntários sabem voar” é recomendado pelo Plano Nacional de Leitura.

Em 2013, surge a metodologia CADEI - capacitação, diagnóstico, experimentação e impacto - que operacionalizou a mudança junto das organizações. Em 2017, com «O Projeto VOAHR: Uma visão acerca da inovação social» valida-se a metodologia que revela uma melhoria nas relações internas e na interação, colaboradores e voluntário. A metodologia CADEI voltou a ganhar escala em 2020 e 2021, através do projeto VOAHR Municípios, com financiamento do Portugal Inovação Social. A procura de novos financiamentos é uma dinâmica relevante para a concretização dos objetivos institucionais.

Hoje como ontem, a Pista Mágica reconhece que “o caminho não cessa” de crescer, quer no conhecimento quer na inovação. Com efeito, este crescimento está refletido nos 16 projetos implementados em território nacional e

internacional, nas mais de 30.000 pessoas formadas e no lançamento de 11 publicações: 4 livros e 7 manuais. Toda esta ação vincula-se a uma preocupação com a Agenda 2030, adotada por todos os Estados-Membros das Nações Unidas, em 2015, e formada por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis, que promovem o desenvolvimento sustentável nas vertentes económica, social e ambiental.

Paralelamente a este crescimento, agrupa-se uma equipa de profissionais com ampla experiência e competência na área do voluntariado, de universos complementares e valores comuns: Inovação; Colaboração e transparência.

Considerando imprescindível agir com qualidade e competência, com ações que visem, essencialmente, a capacitação, não só dos voluntários, mas também dos gestores de programas de gestão de voluntariado nas organizações, a Pista Mágica cria a Fábrica de Voluntariado, no ano de 2021. Constituindo-se como o segundo eixo de atuação da associação, o slogan passa de “Escola de Voluntariado” para “Voluntariado & Inovação”, com a missão de fortalecer o voluntariado como um caminho para a transformação da sociedade e do mundo.

O terceiro eixo, criado em 2022, implementa a inovadora “Metodologia de Voluntariado Apoiado”. O projeto atua na esfera da Ação Comunitária e promove o voluntariado como uma ferramenta de inclusão social, tendo já sido testado com jovens em risco, pessoas com deficiência, na área da saúde mental, e mais recentemente com a população sénior.

### OS COLABORADORES DA PISTA MÁGICA

Em junho de 2023, a Pista Mágica empregava 14 colaboradores, número que tem crescido nos últimos anos, em especial após a realização de uma análise e constatação do elevado volume de trabalho para o número de recursos humanos.

Os colaboradores estão alocados às seguintes áreas e funções: presidência executiva, área financeira, tesouraria, gestão de projetos, gestão de operações, gestão de projetos internacionais e candidaturas, formação e

consultoria, assessoria e ação comunitária.

De entre os colaboradores, assim como tradicionalmente ocorre nos diversos setores da Economia Social, as mulheres ocupam grande parte dos postos de trabalho. Dos 14 trabalhadores, apenas um é do sexo masculino. Destacamos o facto de a presidente ser uma mulher, apesar de este cargo ser comumente ocupada por homens, neste setor (Martinho & Parente, 2018).

A idade média dos colaboradores é dos 31 aos 35 anos, tendo todos qualificação de nível superior (licenciatura, pós-graduação ou mestrado) na área das humanidades.

Acima da média nacional para o setor (INE, 2023), a média salarial na Pista Mágica situa-se entre 1241€ e 1480€, para além dos incentivos de subsídio de alimentação e reembolso de despesas em viatura própria.

Os contratos celebrados entre a entidade e os colaboradores podem ser a termo ou sem termo. Podem ser celebrados contratos de prestação de serviços, a depender da procura por projetos e atividades.

O tempo médio de antiguidade dos colaboradores na entidade é de 3 a 5 anos. Apesar de se poder percecionar como pouco longa, importa lembrar que a Pista Mágica foi constituída há apenas 15 anos. No entanto, devemos considerar as contratações recentes, que acabam por reduzir a média de antiguidade.

A Pista Mágica aceita candidaturas espontâneas de voluntários e alunos que pretendam realizar estágios curriculares e profissionais. Esta é uma forma de reconhecer possíveis talentos, que se identificam com os valores e práticas da entidade que posteriormente podem tornar-se parte da equipa.

### ENQUADRAMENTO DA REESTRUTURAÇÃO INTERNA

A Pista Mágica, assim como grande parte das entidades da Economia Social, procurava soluções que pudessem garantir a sua sustentabilidade e permitir que continuassem a desenvolver projetos no âmbito da inovação social e do voluntariado. Por se tratar de uma entidade com uma dinâmica diferenciada, que atua de forma indireta com o seu público, era essencial que pudesse

digitalizar seus serviços.

No ano de 2019, após a realização de um diagnóstico e de uma análise SWOT, foram identificadas necessidades de capacitação dos colaboradores. Os pontos mais críticos encontravam-se na sustentabilidade financeira, na escassez de recursos humanos face ao volume de trabalho e na gestão da comunicação com os *stakeholders*.

O ano de 2020 marca o processo de digitalização da entidade, tanto em contexto de formações, como nos restantes os serviços oferecidos. Nesse ano, a pandemia trouxe a necessidade de implementar processos digitais que permitissem a continuidade dos projetos de forma remota.

Para atingir o crescimento e sustentabilidade esperados, para além das necessidades identificadas no diagnóstico realizado anteriormente, era preciso focar em objetivos claros, como as candidaturas de financiamento internacionais e a ampliação da área geográfica de atuação. Desta forma, fazia-se necessária a contratação de mais recursos humanos, a capacitação dos recursos humanos contratados anteriormente, bem como estabelecer procedimentos para a transição digital.

O programa Cidadãos Ativ@s EEA Grants, fundo gerido pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto, tornou possível a criação do Projeto 13+, com o intuito de alavancar e capacitar a Pista Mágica.

O Projeto 13+ terminou em maio de 2023, após a implementação de 3 grandes ações: “participação em redes e de outras formas de internacionalização, transferência de conhecimento e experiência, reforçar a capacidade e notoriedade no setor” (Azevedo & Sá, 2023).

### AS PRÁTICAS REESTRUTURADAS

Face às necessidades identificadas, foram delineadas sete medidas divididas por dois segmentos de atuação para reforçar a capacidade e sustentabilidade incluídas num Plano de Ação.

No primeiro segmento deu-se primazia à estratégia comercial e de marketing com

quatro ações estratégicas:

- Realização de um Estudo de Mercado;
- Realização de Campanhas de comunicação Segmentadas;
- Participação em fóruns, eventos e instâncias setoriais;
- Participação em plataformas de voluntariado europeu.

No segundo segmento, o dimensionamento de Recursos e Capacidades fomentaram a implementação de três medidas estratégicas:

- Gestão da bolsa de colaboradores;
- Certificação da Oferta formativa da DGERT e do Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua (CCFC);
- Consultoria formativa em Gestão de Equipas e Projetos.

Estavam alinhadas as ações e medidas orientadoras para o processo de maior posicionamento no mercado - A Transição Digital.

O investimento na compra de *hardware* informático como telemóveis e computadores, bem como a introdução da utilização de ferramentas digitais mais adaptadas às operações, foram as ações mais básicas para o impulso da transformação global da Pista Mágica. Esta foi motivada pela necessidade de reconhecimento e crescimento, sem comprometer a sua filosofia humanista que protagoniza toda a ação envolta nas relações e cuidado com todos aqueles que se envolvem na sua missão da Pista Mágica.

O ambiente organizacional é visto assim como um processo natural de integração e de **incorporação da missão da entidade aos novos colaboradores.**

*“A questão dos valores é importante não porque o dizemos (...) Há honestidade entre as pessoas e as pessoas acabam por perceber que essa é a nossa energia, mas sobretudo pelo exemplo e não temos dificuldade em passar essa forma de estar a quem entra, é um processo prático. (...) Aquilo que as pessoas fazem é sempre mais poderoso que aquilo que as pessoas dizem”*

*Ana Luísa Azevedo, gestora de projetos e equipas*

**O envolvimento dos colaboradores** é também um procedimento orgânico, dentro dos procedimentos organizacionais e **na definição do planeamento estratégico** da entidade.

*“Ouvimos os colaboradores, mas também os nosso stakeholders. Mesmo para coisas pequenas quando temos de decidir linhas de financiamento – isto para nós é importante valendo a pena mesmo que demore mais tempo, nas decisões de atividades a implementar organizamos as formações em conjunto – os processos são mesmo muito participados, reforça a ideia do companheirismo e envolvimento há um ganho - ganho – os colaboradores sentem-se mais envolvidos mas ganha a nossa estratégia , conseguimos uma visão de pessoas muito diferentes com funções diferentes o planeamento estratégico é mais rico por isso”*

*Ana Luísa Azevedo, gestora de projetos e equipas*

**A comunicação interna** enceta um conjunto de ferramentas digitais que melhoraram significativamente o processo de organização e interação entre colaboradores. A comunicação através do chat de equipa facilita o **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**, não estando associado ao número de telefone, respeita os horários de trabalho, não sendo intrusiva no domínio pessoal. A Janela de Horário - 8:00h -18:00h tem em conta o **biorritmo pessoal**, onde os colaboradores podem escolher a mancha horária mais apropriada às suas necessidades.

As estratégias elencadas são fáceis de flexibilizar e não implicam alterações de contratos, porque estão de acordo com o contemplado na legislação, revelando-se um processo desburocratizado. Estas iniciativas vão de encontro ao princípio da conciliação da vida profissional com a vida familiar previstos no artigo 56.º do Código do Trabalho e no artigo 111.º, n.º 1 da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. A **flexibilização de horários** é uma prática adotada pela entidade que, com simplicidade na implementação e baixo custo, pretende trazer melhorias no desempenho através da satisfação pessoal dos colaboradores.

Ainda dentro do escopo da comunicação interna e da transição digital, a entidade passou a utilizar um *software*, onde foram carregadas todas as informações gerais sobre o trabalho em equipa de forma a facilitar a integração de novos elementos; regras, procedimentos e documentos de suporte à gestão da associação, das fichas dos projetos e dos arquivos de notas de reuniões. O *software* permite ainda a manutenção da base de clientes e serviços, o gerenciamento das listas de tarefas individuais e comuns de partilha do trabalho colaborativo, sendo assim um mecanismo importante na comunicação da organização e colaboração em relação à transparência.

A utilização de um **calendário digital partilhado**, em que cada colaborador define os dias e horários em que está disponível, podendo até sincronizar a informação com o seu calendário e enviar a ligação que a sua página de disponibilidades gera. O cliente ou parceiro só tem de escolher o horário que lhe é mais conveniente e recebe logo as informações da localização da reunião. O evento é automaticamente criado no calendário de ambos. Esta ferramenta está disponível a todos os colaboradores inclusivamente para a verificação de disponibilidades de agendamento de outras ações, respeitando os horários individuais. Permite uma eliminação do tempo gasto em trocas de e-mail para encontrar a data e horário favorável às partes envolvidas. É uma vantagem significativa na comunicação interna e externa.

O **respeito pelos tempos e horários dos colaboradores** é uma regra de atuação coletiva, traduzido no **código de conduta**, recentemente implementado, que traduz também atitudes e formas de estar, mas também

uma estratégia organizacional na sua gestão. Útil na percepção e organização do trabalho para os gestores de equipa, nomeadamente para uma **afetação de recursos mais equilibrada e eficaz**. Estão ainda incrementadas **reuniões semanais**, onde se constata que todos os colaboradores fazem um esforço para estarem presentes. Estas são definidas nos mesmos dias e às mesmas horas, de forma a facilitar a gestão do tempo. Existem ainda reuniões convocadas pela responsável pela gestão da equipa, reuniões individuais com cada um dos elementos das equipas. As reuniões enquadram-se na dinâmica de forma orgânica, os colaboradores marcam reuniões entre si ou, eventualmente, quando necessitam de esclarecimentos ou apoio numa decisão ou concretização em que consideram haver elementos da equipa que possam colaborar nesse mesmo processo - há uma liberdade de reunião dentro do modelo participativo.

A **retenção de talentos** não é percebida como dificuldade muito decorrente da equipa composta por poucos elementos que se mantém na organização a par do seu crescimento. Com a recente e gradual integração de novas pessoas, maioritariamente ainda em idade jovem, a retenção vai sendo trabalhada de forma implícita e informal, contudo é uma preocupação que começa a surgir. Neste momento a prioridade é implementação dos processos de um conjunto de **procedimentos de integração e satisfação**.

Normalmente as pessoas que chegam à entidade já têm interesse na área de intervenção da Pista Mágica ou já colaboraram com a entidade em estágios profissionais e procuram novos desafios profissionais. Desta forma, os processos de integração a acontecer estão facilitados, porque já há um conhecimento mútuo.

O **mapa de competências dos profissionais** que acompanham a Pista mágica independentemente da tipologia de contrato - voluntário, estagiário ou permanente. Permite uma leitura do que cada um sabe fazer, melhorando a definição dos modelos dos perfis de função, facilitando o **processo de recrutamento** quando surge uma nova oportunidade ou desafio.

O processo de recrutamento é um procedimento maioritariamente **desenvolvido internamente** dentro dos recursos que de alguma forma

colaboraram ou colaboram com a entidade, em voluntariado, estágios profissionais ou estágios curriculares, admitindo-se também processos de seleção externos.

Um dos principais **critérios de seleção** passa para além do perfil de função adequado, pela **experiência em voluntariado**, critério valorizado pela natural **identificação com os valores organizacionais**. Questão vinculativa no processo de **entrevista** realizada com os candidatos a par das reais motivações que o levaram a efetuar a sua candidatura.

O **plano de gestão da avaliação do desempenho** está estruturalmente elaborado e as suas linhas orientadoras passam por diferentes vertentes de realização e concretização de objetivos alcançar, tendo em conta os objetivos individuais e coletivos. Os objetivos individuais deverão estar alinhados com cada perfil de função, especificamente elaborados com a pessoa e os objetivos coletivos estão definidos de acordo com especificidades mais abrangentes, critérios básicos como assiduidade e especialmente objetivos no cumprimento do plano estratégico da organização como resultados de atividades propostas e realizadas e resultados financeiros alcançados.

Esta implementação prevê-se que decorra também de um sistema participativo onde vão ser auscultados os colaboradores. O procedimento acompanha o momento dos retiros, que passaram a uma frequência trimestral, desenvolvidos pela Pista Mágica.

Os **retiros** estão enquadrados na metodologia participativa da organização, envolvendo todos colaboradores. Decorrem anualmente e visam essencialmente uma **reflexão** conjunta sobre o desenvolvimento do trabalho. Neste ambiente descontraído e informal são dinamizadas também, atividades de *team building*. Os retiros organizam-se em torno dos seguintes três momentos:

- primeiro momento – através da análise da posição do colaborador na organização, identificando os objetivos a propor para cada um;
- segundo momento – no qual são avaliadas as dificuldades e constrangimentos ao nível da execução da função do colaborador, analisando se está bem encaminhado ou se necessita de algum tipo de

apoio adicional;

- terceiro momento – com a aplicação, caso tenha sido identificado como necessário no momento anterior, do apoio e monitorização até ao momento de avaliação.

A Pista Mágica pretende vir a atribuir uma compensação pelos resultados individuais obtidos. Tratar-se-á possivelmente da atribuição de mais dias de férias, uma vez que uma contribuição monetária poderia não ser exequível de garantir ao longo do tempo. Com efeito, a situação económica pautada pelas incertezas dos financiamentos dificulta a atribuição de recompensas monetárias nas entidades da economia social.

No domínio coletivo apura-se a hipótese de utilizar uma percentagem dos resultados económicos para algo à escolha coletiva – melhoria do espaço de trabalho, deslocação lúdica etc.

A **avaliação do desempenho** surge como um procedimento de gestão de equipas, mas não deixa de ser uma estratégia para retenção de talentos a ter em conta no futuro.

Apesar das transformações recentes, o método participativo tende a ser o mais apreciado pelos colaboradores a par disso nota-se uma especial satisfação no desenvolvimento do **plano de gestão da avaliação do desempenho e do código de conduta e na organização dos espaços. Por isso, podemos afirmar que, por vezes as pequenas transformações resultam de grandes impactos.**

Numa visão mais centrada reconhecesse que a estratégia de envolvimento e reconhecimento dos colaboradores passa por ouvir as pessoas para a implementação de procedimentos que vão de encontro às suas expectativas e facilitação do seu trabalho. A humildade em assumir as sugestões de forma natural e experiencial é sem dúvida o motor de uma transformação global.

### RESULTADOS DA (RE)ESTRUTURAÇÃO DA ENTIDADE

No plano da sustentabilidade, destacam-se alguns objetivos coletivos a concretizar, nomeadamente: elevar a capacidade para reduzir a dependência

de apoios/fundos; aumentar o financiamento gerado pela prestação de serviços; reforçar a equipa e rever a forma de comunicar com os potenciais clientes. Neste sentido, foram acionados mecanismos operacionais de reformulação do *website*; reestruturação dos catálogos de serviços; execução de campanhas de comunicação segmentadas e apelativas das marcas nas redes sociais; criação de bolsa de colaboradores externos, assegurando as solicitações de serviços sem comprometer a qualidade ou gerar pressão na equipa fixa.

Estas ações permitiram à Pista Mágica um reforço e impulso qualitativo na sua imagem, e visam fortalecer a sua posição no mercado como referência na formação e gestão devoluntariado.

De entre as ações estratégicas, a entidade sentiu necessidade de aumentar os recursos disponíveis, com o intuito de tornar as ações mais eficazes. A necessidade de reforço da equipa levou à criação de perfis de função mais adaptados à realidade e exigências delimitadas na avaliação diagnóstica e, conseqüentemente, a um trabalho mais profissionalizado.

A entidade promove a participação coletiva de todos os intervenientes, criando uma relação mais próxima com seus colaboradores. É possível, desta forma, avaliar a motivação e o envolvimento dos mesmos nas ações estratégicas que visam o sucesso da entidade.

No âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos, a entidade realizou 275 horas de capacitação em temas de interesse estratégico: Criação e Gestão de Projetos; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Clientes; Cooperação para o Desenvolvimento; Construção do Modelo de Negócio de uma Organização Não Governamental; Avaliação de Impacto de Projetos; e Ferramentas de Educação Formal e Não Formal.

A reestruturação dos recursos humanos trouxe novas dinâmicas para a entidade nas diversas áreas, nomeadamente:

- Elaboração de novas candidaturas a projetos em áreas nunca antes exploradas - O Envelhecimento Ativo e a Educação para o Desenvolvimento;

- A revisão dos Perfis de Função, a definição de um sistema de avaliação de Desempenho, um Manual de Procedimentos e um Código de Conduta; foram também os instrumentos criados para uma melhor qualidade nos serviços prestados, assim como uma melhoria nos processos organizacionais, motivado sempre pelo envolvimento da equipa numa dimensão já bastante referida de procedimentos participativos que conduzem a melhores resultados de execução e implementação;
- Criação de um sistema de Gestão e Satisfação do Cliente, bem como um Guião para as Perguntas Frequentes; Candidatura ao Instituto Camões; Criação Modelo de Negócio seguindo o *Business Model Canvas*; Sistema de medição de resultados dos serviços e projetos implementados, bem como a sua disseminação;
- Redação dos documentos necessários para o pedido de certificação à DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) e ao CCPFC (Conselho Científico- Pedagógico da Formação Contínua);
- Análise das práticas inovadoras que se têm revelado como referências a nível internacional; Presença e dinamização de palestra e workshop em entidades nacionais e internacionais. Identificação de novas áreas de atuação futuras. Ex: *Advocacia* para o Voluntariado.

A valorização e reconhecimento dos recursos humanos da Pista Mágica são observados nas diversas práticas adotadas, como o envolvimento dos colaboradores nas decisões estratégicas, as ações de capacitação, a flexibilização horária, o plano de gestão da avaliação do desempenho, o respeito pelos tempos e horários dos colaboradores quando possível que os colaboradores possam equilibrar a vida pessoal e a profissional. A motivação e envolvimento dos colaboradores é crucial para o sucesso da entidade.

A (re)estruturação da entidade, incluindo a Gestão de Recursos Humanos e a transição digital, possibilitaram a abertura para novos caminhos e abrangências numa visão mais global, consciente e consistente nos caminhos a traçar.

## BIBLIOGRAFIA

Azevedo, A. L., & Sá, V. (em prelo). Transição digital, sustentável e inclusiva na Economia Social - O Projeto 13+.

Borges, M. A., Dandolini, G. A., & Soares, A. L. (2020). *O processo de formação de parcerias intersectoriais em iniciativas de inovação social em Portugal*. *Análise Social*, 55(234 (1)), 118–143. <https://www.jstor.org/stable/26939785>

Cases.pt. (2023). Conta Satélite 2019-2020.

<https://cases.pt/wpcontent/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>

Martinho, A. L., & Parente, C. (2018). *(Des)igualdades de género nas organizações da economia social*. Conferência - Investigação e intervenção em recursos humanos (6). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2347>

Pista mágica (2023) Dossier institucional. Consultado em junho de 2023 <https://www.pista-magica.pt/quem-somos>.

Suspiro, A. (2016,19 de maio). *O que é e o que vale a economia social*. Observador. consultado em: junho de 2023 <https://observador.pt/2016/05/19/o-que-e-e-o-que-vale-a-economia>.

## CONCLUSÃO

Susana Bernardino

Docente da área da Gestão do ISCAP & Investigadora do CEOS.PP

**O**s recursos humanos são a alma das organizações da economia social (OES). É nas pessoas, dotadas de todas as suas competências, motivação e capacidade de trabalho, que reside o potencial de intervenção das organizações sociais nas comunidades em que operam. Com efeito, os recursos humanos são nucleares a todos os processos organizacionais e os propulsores da capacidade de criação de valor social nas OES.

Apesar do reconhecimento da importância da gestão e desenvolvimento de recursos humanos no setor, esta é, ainda, uma temática bastante complexa que coloca um conjunto de desafios às organizações da economia social que pretendem otimizar o potencial dos seus RH e, concomitantemente, a prossecução da sua missão social.

Ainda assim, encontram-se no setor organizações que se destacam pela forma como concebem e implementam, no seu dia a dia, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Com esta publicação, pretendeu-se dar a conhecer algumas dessas práticas, inovadoras e inspiradoras, a maioria das quais desenhadas à luz dos próprios princípios da economia social.

Trata-se de uma obra coletiva, de natureza técnico-científica, que emerge do contributo de diferentes profissionais e investigadores que, no terreno, visaram identificar e descrever boas práticas no âmbito da gestão de pessoas nas OES.

A publicação ilustra uma diversidade de práticas levadas a cabo por um conjunto de organizações, também este muito diversificado, seja em termos de dimensão, causas sociais, configurações jurídicas ou localização geográfica.

Todas estas organizações indicam que, nos dias de hoje, gerir pessoas vai muito para além da resposta ao normativo legal existente, envolvendo uma abordagem eminentemente proativa e estratégica. As diferentes organizações indicam que é possível repensar a forma como se gerem os recursos humanos nas OES. Conforme ilustra a publicação, a transformação de práticas pode ocorrer em diferentes domínios da gestão de RH, incluindo colaboradores assalariados ou voluntários, aplicáveis a diferentes áreas funcionais e em diferentes processos, que vão desde o recrutamento até à desvinculação.

Algumas dessas práticas, analisadas isoladamente, poderiam afigurar-se como simples e, até, fáceis de implementar. Evidencia-se, no entanto, que é na capacidade de conceção de um conjunto de ações consistentes e alinhadas com a missão e princípios do setor que reside todo o seu potencial.

Muitas das práticas surgem da experimentação, despoletada pela sensibilidade dos seus protagonistas. Envolvem, com frequência, processos coletivos desenvolvidos entre pares e em estreita colaboração com os órgãos de gestão, bem como processos de aprendizagem contínua.

A ilustração destas práticas, compreendida na publicação, evidencia ainda a necessidade de se construir um alinhamento entre a organização e os seus colaboradores, que pode ser assegurado através da estratégia de RH prosseguida.

A leitura dos diferentes casos parece sugerir que a capacidade de intervenção destas organizações resulta, em muito, da forma como gerem os seus recursos humanos. Um dos fatores de sucesso será a capacidade de adaptação destas práticas, simultaneamente, às características do colaborador, função e própria organização. Sugere ainda a necessidade de um trabalho conjunto, entre todos, no interior da organização, e onde todos contam. Evidencia-se ainda que as práticas de RH prosseguidas podem ser vistas como catalisadoras para a mudança estratégica nas OES.

Pelas suas idiossincrasias, as OES podem ser entendidas como um espaço atrativo, onde diferentes profissionais poderão aplicar e desenvolver as suas competências.

De entre as diversas e muito inspiradoras práticas relatadas na publicação, identifica-se que o trabalho, pela forma como é concebido, pode ser entendido como uma fonte de realização pessoal e profissional. As OES podem ser um espaço por excelência para o desenvolvimento (e dignificação) de competências, bem como a estruturação e esquematização de diferentes práticas de GDRH. Destaca-se ainda a importância de uma cultura organizacional forte, construída em torno das pessoas, bem como de uma gestão humanizada, horizontalizada e de proximidade. Os diferentes casos ilustram ainda como é possível explorar, de uma forma simbiótica, diferentes elementos para a motivação e retenção de colaboradores nas OES, onde a dimensão emocional pode assumir um papel muito relevante. Capacitação, empoderamento, comunicação, acompanhamento e feedback são também atributos comuns às práticas inspiradoras descritas.

Esta publicação, conforme sugerido pelo seu próprio título, pretende dar a conhecer práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Dar a conhecer, de forma detalhada, o seu desenvolvimento nas OES possibilita que estas sejam alargadas a outros profissionais e organizações. A publicação permitiu ainda ilustrar que é possível questionar a forma como se desenvolve a gestão de RH nas OES, com a consciência de que é possível gerir pessoas de uma forma diferente e que essa diferença é capaz de impactar as organizações e as comunidades em que atuam. Como último propósito, gostaríamos que estas deixassem de ser práticas inspiradoras, para passarem a ser as práticas do setor.

**Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social**

©2024, CEOS EDIÇÕES

R. Jaime Lopes Amorim

4465-004 S. Mamede de Infesta

Porto, Portugal