

PONTO 1. ASPETOS DISTINTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

1.1. Conceitos e designações

A nível internacional:

Conceito polissémico, não tem uma definição única – economia social, 3º setor, economia solidária, ONG, organizações sem fins lucrativos;

Práticas heterogéneas (há de todo o tipo de práticas/organizações/âmbitos de aplicação – não existe nenhum país onde não existam práticas);

Ideário comum – democraticidade interna, primazia das pessoas, cooperação, solidariedade, autonomia face ao estado e ao mercado, ... (Lei de Bases)

Hibridez de recursos – vai buscar recursos diversos: económico-financeiros, RH voluntários, donativos financeiros e materiais, voluntariado individual e cooperativo, ...

Definição do conceito de economia social

Um setor económico, social e cívico diferente do setor público e do setor privado lucrativo, integrando organizações e práticas heterogéneas e híbridas, orientadas para finalidades de Bem-Estar coletivo ou público, não havendo qualquer perspectiva individualista.

Conceitos e contextos espaço-temporais



Desde finais dos anos 80 do século XX que existe um reconhecimento jurídico e político deste setor a nível europeu (fenómeno secular e universal) – importância para resolver problemas de pobreza e exclusão social... → maior preocupação com os desfavorecidos.

O conceito vai sofrendo alterações consoante o tempo e o espaço. No entanto, atualmente já é mais uniforme. Apesar de este surgir em França no século XIX, as suas práticas já existiam.

Sec. XIX

O conceito de ES surge em França, depois da revolução industrial através da necessidade de ajudar os trabalhadores das fábricas.

Apesar da designação surgir mais tarde, já existiam algumas práticas sociais (socorros mútuos - os trabalhadores colocavam algum dinheiro de parte num fundo comum a todo e que utilizavam quando fosse necessário, sendo que este também abrangia as famílias).

Neste aspeto PT seguia o modelo de desenvolvimento francês.

Década de 60

Os EUA dividiam as cooperativas em: setor lucrativo e setor não lucrativo.

No setor não lucrativo, diferencia-se que as grandes cooperativas não integravam este setor dado estarem organizadas, serem compostas por trabalhadores, terem produtividade e lucro. Pelo facto de terem grandes lucros, existe uma cláusula que permite a partilha do lucro para além do efeito social, no entanto, estas cooperativas têm sempre de obrigatoriamente utilizar uma parte do lucro para bem-estar da sociedade.

Década de 70

Surge uma nova denominação nos EUA e na UE denominado de 3ºsetor.

Surge também o conceito de ONG: servem para mediar o apoio dado aos países que precisam de ajuda. Servem também para controlar os conflitos de interesse, isto é, antes haviam países que eram mais ajudados devido às relações bilaterais, com as ONG pretendia-se evitar que isto acontecesse.

Sec. XXI

Surgem os conceitos de ES e Economia solidária.

Estas designações acabam por ser a mesma coisa, uma vez que o conceito de economia social surge para colmatar necessidades e o conceito de economia solidária surge das necessidades das pessoas.

Nos dias de hoje surgem também os conceitos de emprego social, empreendedorismo social...

Desenvolvimento e afirmação da Economia social na Europa

A nível europeu, a economia social representa (Chaves & Monzón, 2017):

- mais de 13,6 milhões de empregos remunerados na Europa;
- o equivalente a cerca de 6,3% da população ativa da UE-28; - o emprego de 19,1 milhões de trabalhadores;
- mais de 82,8 milhões de voluntários, equivalentes a 5,5 milhões de trabalhadores a tempo inteiro;
- mais de 232 milhões de membros de cooperativas, sociedades mútuas e entidades semelhantes;
- mais de 2,8 milhões de entidades e empresas.

Reconhecimento da importância do setor:

A OIT refere o papel importante da ES através do potencial em criar e preservar o trabalho e da rapidez que apresentam na criação de trabalho nos setores emergentes.

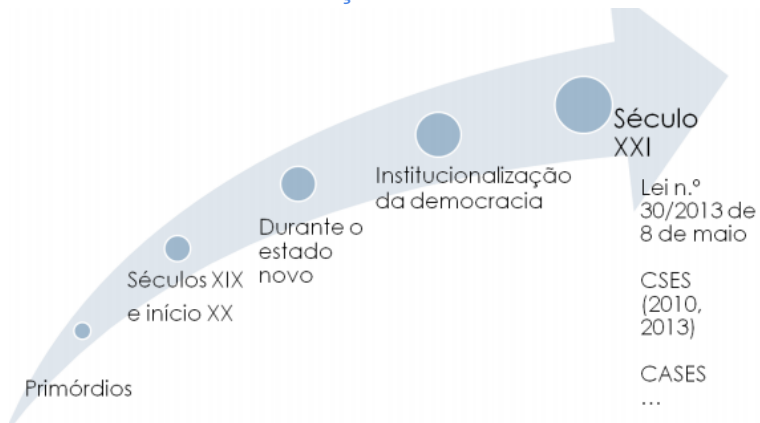
Documentário

- Diferentes designações: terceiro setor, empreendedorismo social, associações, cooperativas, misericórdias, fundações, mutualidades, empresa social

- Elementos distintivos/caraterísticas: intervenção local (proximidade), coletivo (a nível individual vai perder a nível social), missão social e não lucro (com atividades sociais), primazia das pessoas, inovar a tradição, democracia interna (as grandes decisões estratégicas têm de ser tomadas democraticamente)

1.2 Práticas das OES em PT: Realidade heterogénea e difusa (ver vídeo do youtube)

Desenvolvimento e afirmação da economia social em Portugal:



Primórdios

Mesmo antes de ser reconhecida tínhamos as práticas das misericórdias → igreja tem uma ação caritativa. Portugal era caracterizado por um passado assistencial onde havia uma forte presença da igreja católica. esta ação religiosa era caritativa e focava mais na ajuda dos desfavorecidos.

Séc. XIX meados séc. XX

Portugal teve uma industrialização lenta e tardia, deste modo as duas repercussões também vieram mais tarde. Numa nova fase de desenvolvimento de economia social em situação de coerência e de redução de conflitos sociais nascem:

- associações (mais profissionais associadas a determinado setor)
- cooperativas (de consumo, se comprarmos em grandes quantidades conseguimos preços mais baratos)
- mutualidades (associados a socorros mútuos em casos de desgraça) essencialmente em Inglaterra).

No final do séc. XX nascem (timidamente) as fundações.

Durante

o

Estado

Novo

Durante o Estado Novo, para além do isolamento face ao exterior, havia uma privação dos direitos fundamentais da liberdade de expressão e de associação. Deste modo era proibida a criação de associações, exceto se forem criadas sob controlo e vigilância do estado e sejam de cariz corporativo. Posto isto, houve uma estagnação do crescimento da economia social em PT.

Institucionalização da democracia

Surge novamente o direito à livre associação devido à retoma da previdência social. Deste modo, emerge o estatuto de IPSS (Instituições particulares de solidariedade social) que vai permitir às associações de economia social instituir os princípios implementados na lei de bases.

Para além disso, há um reconhecimento deste setor num âmbito social e cooperativo.

Por consequência também ocorre um crescimento elevado ao número de associações e cooperativas.

Sec. XXI

É criada a lei de bases da economia social onde estão definidos:

conceito de economia social, quais os princípios, quem são as organizações.

Surgem as ESES (Contas satélite) que fazem a contabilização das organizações da ES. Aparecem também as CASES que são organismos que junta todas as organizações e representantes da ES e permite trazer melhores negociações as associações e o Estado.

Retrato da Economia Social (2010-2013)

Em períodos de crise aumentaram as organizações (de 55 383 para 61 268), o MT (de 5.5% para 6%) e ainda os salários (+3.3%), que por norma por serem mais baixos são menos atrativos.

Voluntariado em PT

É difícil contar o voluntariado em Portugal. Existem 11,5% voluntários “formais”.

Os voluntários representam 40% das OES - existe bastante mão de obra voluntária nas OES, no entanto, existe ainda comparativamente a outros países pouco em PT.

Na CRP:

- Consagração do sector cooperativo e social no artigo 82.º da Constituição da República
- Na 1ª versão da CRP, a de 1976, este sector abrangia somente a vertente cooperativa, sendo designado apenas por sector cooperativo.
- Na revisão de 1989, passou a ser designado por «setor cooperativo e social», passando a abranger, na sua vertente social, os subsectores autogestionário e comunitário.
- Finalmente, na revisão constitucional de 1997, a vertente social passou a abranger o subsector solidário.

Artigo 82.º Sectores de propriedade dos meios de produção

1. É garantida a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção.
2. O sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.
3. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou colectivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte.
4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:
 - a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
 - b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
 - c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;
 - d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

Lei de bases - Lei nº30/2013 de 8 de maio Lei de bases da ES

Explica o funcionamento, princípios e constituição da ES.

Reconhecimento por parte do Estado.

Definição de ES

Artigo 2.º

1 - Entende-se por economia social o conjunto das actividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei.

2 - As actividades previstas no n.º 1 têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer directamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes.

interesse geral = bem comum

Entidades da ES

Artigo 4.º

Integram a economia social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;

- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Princípios orientadores

Artigo 5.º

As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária; (diferente de por ex. ser cristão logo desde bebe)
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; (existem eleições para eleger cada órgão de gestão)
- 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 da 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; (excedentes=lucro → deve ser colocado em benefício da causa defendida).
- 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.

E porque Cooperativa?

- . Garantidamente as ideias são tomadas em junto, quando falamos de uma cooperativa.
- . Aplicação de uma ideia boa, que pode ter viabilidade economico-financeira.
- . Normalmente nao existe injeção de capital numa fase inicial o que dificulta o desenvolvimento.

Exemplos de cooperativas:

- Coopérnico (*ver site c/informações da organização)
- Fruta feia – combate o desperdício alimentar
- A3's – Associação ONGD

Conta satélite da ES

Definição segundo as Contas Satélite do INE: “Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto. A Economia Social agrupa também as entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, quando existem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam.”

A	Economia	Social	representou:
.	5,2%	do	total
.	6,0%	do	remunerado.
		emprego	
		emprego	

Composição

do

setor:

- . Mais de 90% são associações.

As associações são o mais fácil de construir – burocratizemos mais de acessível, historicamente forte.

.	Cultura,	desporto	e	recreio	(50,7%)
.	Ação	e	segurança	social	(15,6%)

. O setor da ES caracteriza-se por grande heterogeneidade (ver Quadro 1), estando presente em múltiplas áreas de atividade (ver notas metodológicas)

Distribuição geográfica:

1º Lisboa

2º Porto

3º Coimbra

AS	embora	seja	o	2º	setor	mais	comum	é	o	1º:
.		Valor		Acrescentado			Bruto			(44,7%)
.				Remunerações						(44,6%)
.		Emprego				remunerado				(54,6%)

Salários:

A remuneração média foi inferior à da Economia Nacional (86,4%), apresentando uma dispersão significativa por grupos de entidades. As Associações Mutualistas constituíam o grupo da ES com a remuneração média mais elevada, seguindo-se as Cooperativas e as Fundações, ambas com remunerações superiores à Economia Nacional. No extremo oposto encontravam-se as Misericórdias, com a remuneração média mais baixa.

Emprego:

Em 2013, 54,6% do emprego remunerado na ES concentrou-se na Ação e segurança social, seguindo-se as atividades de Ensino e investigação (10,7%), os Cultos e congregações (9,3%) e a Cultura, desporto e recreio (6,3%).

Não existe negociação coletiva – salários mais baixos.

Economia social na economia nacional:

Em 2013, a ES representou 2,7% da produção nacional e 2,8% do VAB nacional, apresentando uma importância relativa igual à observada na edição da CSES 2010.

- aumentou o emprego remunerado

- aumento da FBC

A nível mundial a ES é a 8ª força económica.

Papéis

Qual a importância de conhecer o setor?

- . Conhecer a existência.
- . Orientação vocacional – dar a conhecer a economia e a linguagem mais específica.

E enquanto cidadão?

- . Conhecimento.
- . Participação enquanto cidadão – ex. Voluntariado

Enquanto profissional?

- . Dimensão do emprego.

Que papéis para um profissional de RH?

- . Área mais interna
- . Área mais externa para com os beneficiários

- . Orientação vocacional
- . Formação
- . Empregabilidade

...

Em que tipo de organizações?

- . Associações de cariz social

PONTO 2. GESTÃO DE RH ASSALARIADOS

2.1. As OES enquanto entidades empregadoras

Aumento de afirmação:

É recente a afirmação do Terceiro Setor com um estatuto idêntico aos setores estatal e privado.

O seu reconhecimento deve-se ao desenvolvimento que tem alcançado à escala mundial, quer em termos de riqueza gerada, quer de emprego criado

↓
razão pela qual as práticas de GRH adquirem pertinência analítica acrescida

↓
a GRH é concebida como um, entre outros, alicerce estratégico das organizações

↓
Esta postura estratégica é tanto mais importante no Terceiro Setor dada a centralidade dos RH

O que sabemos sobre o emprego neste setor?

Relembrando:

- Associação mutualistas têm bons salários.
- Nem todas as organizações têm um peso a nível de emprego.
- Existe mais emprego no domínio da ação social – c/ estatuto de IPSS
- Liderança masculina
- Desafio: gestão de carreira
- Esmagadora das trabalhadoras com do sexo feminino 77%
- Contratos estáveis
 - . Quase todos a tempo inteiro
- Setor que integra indivíduos com dificuldade em inserção no MT ex. deficientes
- Existe motivação intrínseca muito forte
- Associações são as que mais empregam
- Setor com mão de obra muito intensiva

Desigualdades de género nas organizações de economia social

- Existem desigualdades como nos outros setores
- 1ª lei das cooperativas de 1967: Todos os cooperadores podiam votar – antecipa a constituição
- Nas cúpulas existe ainda mais predomínio do sexo masculino.

Estrutura do emprego

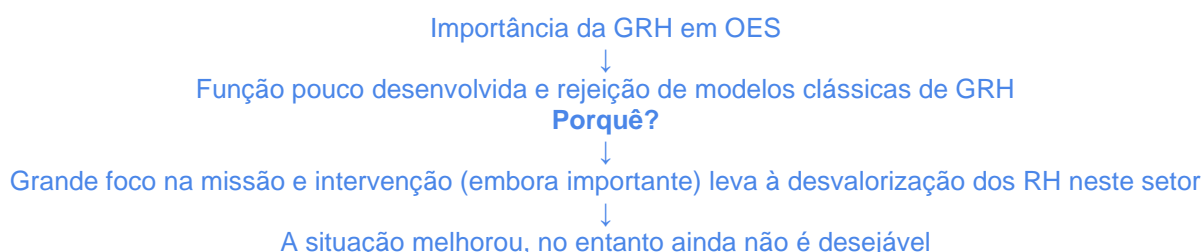
- Claramente feminizado 77% - não é assim tanto em todos os países
- Liderança de topo - composições das direções c/poder de tomar decisões - é masculina
- Regime de tempo integral
- Regime tempo parcial: masculino - Poucos trabalhadores a tempo parcial. Os que trabalham são maioritariamente homens ex. motoristas, manutenção (...)
- Estabilidade laboral
 - . Pode reduzir a inovação
- Envelhecimento – relacionado c/ a estabilidade laboral
 - . Mais baixas
 - . Mais faltas
 - . Pouco envelhecimento ativo – no sentido de prevenir (ex. doenças)
- A preocupação das organizações com a criação de emprego local, e conseqüente impacto no desenvolvimento territorial - indicador de referência do ideário do Terceiro Setor e de uma possível orientação distintiva face aos restantes setores de atividade

Práticas de GDRH

Que diagnóstico?

- . Forte presença para todos os níveis hierárquicos de reuniões periódicas de balanço e troca de informação , da análise e descrição de funções e de procedimentos de recrutamento e seleção, ainda que, neste último caso, os procedimentos sejam bastante menos aplicados nos profissionais indiferenciados
- . Fraco ao nível de procedimentos de gestão de carreiras, de desvinculação/gestão de saídas e da definição de planos de desenvolvimento profissional.
- . Mais formação – essencialmente financiada e grande parte através de elementos que estão já na organização
- . As práticas de RH são deixadas a cargo da direção – apenas 11% das organizações têm um técnico de RH
- . Avaliação de desempenho – obrigatoriedade legal – muitas fazem mas mal.
 - . Desafios: áreas mais subjetivas e difíceis de avaliar
- . GRH – Pouco estratégica, mais reativa orientada para o desempenho funcional de curto prazo
- . Práticas uniformizadas para todos os níveis hierárquicos ex. formação

Paradoxo da GRH em ES, segundo Davister, C. (2007, pp 15-23)



2.2. A centralidade dos RH na estratégia das OES: do ideário (princípios) às práticas

Centralidade e especificidades dos RH

“dada a especificidade de grande parte das atividades desenvolvidas - nomeadamente nas áreas da educação, formação, saúde, velhice, famílias, pobreza, entre outras -, é das competências dos trabalhadores que depende o sucesso e a qualidade dos desempenhos organizacionais, uma vez que os RH estão globalmente implicados e em contacto com os diferentes stakeholders das organizações” Pynes, 2009, in. Parente, C. (2014), p. 179

“A relação emocional que é estabelecida com a organização e com os destinatários é tida como fulcral para o desempenho de um conjunto de funções, que vão requerer uma forte resistência psicológica nos problemas vividos quotidianamente na organização” Parente, C. (2014), pp. 179

“os trabalhadores do Terceiro Setor estão particularmente satisfeitos com a dimensão intrínseca do trabalho [...], distinguindo- se dos do setor privado e público, pela positiva, na variedade de tarefas realizadas, na possibilidade de aprendizagem de conhecimentos e na participação nas decisões [...]. Este envolvimento não esconde, porém, o descontentamento que se regista na dimensão extrínseca do trabalho, particularmente no domínio da progressão na carreira, da possibilidade de frequência de formação e da remuneração” Parente, 2011, p.376

A segmentação interna é uma característica que as organizações da economia social reproduzem da dinâmica geral do mercado de trabalho, contribuindo para reforçar as desigualdades de género e afastando-as de parte do seu ideário (Parente e Martinho, 2018). Quer o acesso aos postos de trabalho decisoriais, quer as remunerações mais elevadas tendem a estar afetos aos homens, cabendo às mulheres lugares mais subalternos de assalariadas e remunerações mais baixa, mesmo num setor dominado por mulheres, que ocupam frequentemente cargos técnicos com funções de chefia. Corrobora-se assim que “[S]e algumas mulheres ocupam postos de responsabilidade, a igualdade em termos de representação e de igualdade salarial não foi ainda construída” (Hersente e Guérin, 2014: 67). A seguinte infografia, desenvolvida para assinalar o Dia Municipal para a Igualdade decorrido a 24.10.151, demonstra que a ES tende a reproduzir algumas das desigualdades de género patentes nos demais setores de atividade e que, por isso, se desvia genericamente do seu ideário de igualdade e da não discriminação, da justiça e equidade.

Desafio na Economia Social
↓
Passar do ideário (art.5º) às práticas

Centralidade dos RH - Em suma:

. Fator humano

. Diversidade

. Nestas organizações (mais no que noutras) existem RH muito diversos



. Desafio para os RH – pessoas com diferentes características

. Identificação

. Os RH têm uma identificação muito forte com a missão e o porquê

. Motivação intrínseca

A redução dos níveis de satisfação intrínseca é passível de acontecer nas OTS quando:

i) os objetivos organizacionais inicialmente tidos como fatores de atração para o ingresso na organização deixam de ser atingidos;

ii) a missão organizacional é secundarizada;

iii) os valores professados são percecionados como inconsistentes com aqueles que estão a ser praticados.

Neste contexto motivacional, as práticas de GRH poderiam ser um instrumento adicional para suportar e potenciar a satisfação intrínseca dos trabalhadores

. Competências relacionais

. Privilegiado pelas organizações da ES – existe um trabalho de pessoas para pessoas, logo são necessárias competências relacionais

GDRH

. Deve ser feita uma GDRH que tenha em conta que certas atividades que implicam um desgaste muito forte – ex. mortes / frustração.

. A condição prévia para a GRH de acordo com o ideário do sector:

“é a identificação dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da organização, de modo a estes terem sentido e significado para cada um deles individualmente e para todos em conjunto” Parente (2010: 308)

. Um alicerce estrutural para um funcionamento sustentado das OTS é atrair profissionais altamente qualificados, capazes de gerir processos de captação de recursos e de prestação de contas económicas, sociais e ambientais, o que nem sempre é uma prerrogativa fácil, como veremos pelas próprias limitações remuneratórias ou de progressão na carreira.

. Sendo o ideário do setor da economia social tão importante no modelo de gestão das suas organizações, importa também definir claramente as orientações para a área específica da GDRH. Assim, prevê-se a criação de uma política de GDRH com directrizes para gestores e trabalhadores, em acordo com a Cultura Organizacional de cada entidade empregadora. Trata-se de definir a missão do departamento ou das actividades relacionadas com os RH, por forma a orientar as suas práticas, indicando a forma de recrutar, desenvolver e reter os RH da organização. Sugere-se que este compromisso esteja expresso num documento, o qual parte da missão e valores gerais da organização e os aplica especificamente à área da GDRH. Uma política consiste num enunciado formal dos princípios orientadores para a área dos RH da organização. Poderá integrar os aspectos legais a seguir, bem como os princípios de actuação e as suas finalidades.

Ponto de Partida:

- Análise da função GRH: quem? (caracterização) Como?
- Caracterização dos RH assalariados
 - Perfil dos trabalhadores:
 - Diferentes categorias profissionais e qualificações
 - Antiguidade dos trabalhadores
 - Sexo e idade
 - Modalidade de trabalho:
 - Tempo inteiro/tempo parcial
 - Contrato de trabalho permanente ou não
 - Trabalhadores independentes e tempo afecto à OES
 - Trabalhadores com apoios à contratação
 - Estagiários curriculares

. A participação será um dos grandes desafios da GDRH nas OES. As ações de informação serão essenciais para o bom desempenho das práticas de DGRH. Sem informação, as pessoas e os departamentos dentro da organização simplesmente não funcionam e o desempenho é, praticamente, nulo. A comunicação é uma função da gestão da organização.

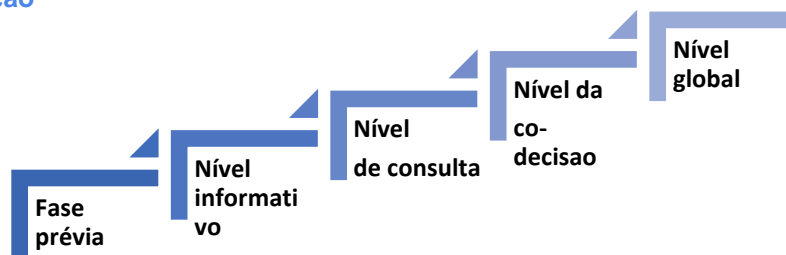
Segundo Reis (2009)

“os benefícios dos trabalhadores das IPSS têm um carácter não económico, relacionados com a flexibilização dos horários e a facilidade no uso de serviços e equipamentos, benefícios que as organizações gerem de uma forma individualizada, tendo em conta as necessidades dos trabalhadores”

Gestão participativa

. Todas as boas práticas pressupõe uma gestão participativa dos RH.

A escala da participação



A participação é trabalhada. É necessário trabalhar nela.

Para ser sólido deve ser algo gradual.

Para melhorarmos devemos colocar-nos numa posição para delinear a estratégia.

Fase prévia | Decisão de em que se quer participação. Algumas organizações não a querem – hierárquicas e verticais.

Nível informativo | Existe alguma informação circulante (Ex. divulgação do plano de atividades). Não é suficiente para atingir o pleno da participação.

Nível de consulta | São ouvidos os intervenientes – quando estes não estão habituados a serem ouvidos, os resultados vão ser mais pobres. Em último caso decide a direção.

Nível de co-decisão | Construção em equipa ex. decidir onde o dinheiro vai ser aplicado.

Nível global | São tomadas em conjunto decisões mais estratégicas ex. leque salarial, gestão de desempenho

Em resumo ao documentário “És social” | Parte 3...

1. O que significa não ter como objetivo o lucro?

As organizações tem lucro social, ou seja, pode haver lucro para implementar na missão.

As organizações da ES quando tem lucro são mais taxadas do que as organizações empresariais.

2. O que representa estar ao serviço desde pessoas?

Pessoas = beneficiários / utentes da instituição

Existem beneficiários diretos e indiretos ex. Famílias de lar para crianças deficientes.

3. O que são os resultados/excedentes económicos para as OES?

Lucros para tornar a investir.

4. De que forma é possível conciliar valores democráticos e de participação com gestão eficiente das organizações?

É um equilíbrio desafiante.

Gestão por vários órgãos de gestão - uns mais direcionados para a democracia outros para a gestão eficiente.

5. Que ideias de cultura organizacional são apontadas no documentário?

Ideário.

6. Tendo em conta as especificidades da ES, que obstáculos e desafios se levantam para um/a técnico/a de RH?

. Recursos financeiros - o pouco que ganham tende a ser investido em função dos utentes.

. Conciliar valores demográficos com gestão eficiente.

7. Os instrumentos de GRH do setor empresarial podem ser utilizados nas organizações da ES?

Todos os instrumentos de GRH são aplicáveis, com adaptações ao setor e empresa.

A comunicação e envolvimento

A importância da comunicação

Importa diversificar os instrumentos de comunicação interna, por forma a aumentar a eficácia da comunicação. Ficam aqui alguns exemplos: Manuais formas de GRH, tais como: o manual de funções e competências, o manual de acolhimentos, a política de GGRH; Reuniões de trabalho; Ofícios, procedimentos, relatórios; Boletins internos, jornais, etc. A motivação dos RH nas OES constitui um desafio constante. Como motivar os RH, tendo em conta as suas especificidades no seio das OES?

- . Comunicação do porquê e para que - no sentido de promover transparência tanto interna e externamente.
- . Deve ser constante.
- . A forma como é feita de comunicação deve ter em conta o público (idade, qualificações...) ex. Informatizar conteúdo para população muito envelhecida — leva a resistências — não é tido em conta o público.
- . Diversificação dos métodos de comunicação. Devem ser testadas diferentes hipóteses.

Boas práticas:

. Formação trabalhadores

- . Não necessariamente formal.
- . Incentivar cultura participativa.

. Gestão da motivação e compromisso dos trabalhadores

- . Ex. Reunião de acompanhamento dos trabalhadores dando feedback aos trabalhadores.

. Comunicação interna

- . Existe comunicação permanente em todos os sentidos ex. Partilha de “coisas” boas.

. Acompanhamento permanente

- . É necessário avaliar o funcionamento das práticas.
- . Trabalho de bastante proximidade.

2.3. Práticas de GRH na ES

Que práticas de GRH adotar de acordo com o ideário do setor?

Como definir o leque salarial numa OES?

- . Construída por vários intervenientes.
- . Averiguar leques salariais de outras organizações da OE - é necessário repensar o leque salarial.

Como promover a cultura organizacional?

- . Envolver as pessoas na definição da cultura - valores/princípios/missão/visão...
- . Recrutamento e seleção - definir perfil segundo a cultura da organização.

PONTO DE PARTIDA:

Caracterização dos RH

- . A gestão de pessoas pressupõe, antes de mais, um conhecimento aprofundado dos RH na organização.

- . Deve ser analisado em profundidade a natureza da força de trabalho - quem são essas pessoas? Como as podemos gerir? Quantas pessoas existem?

Práticas da Gestão de pessoas.

1. **DAF**
2. **R&S e acolhimento e integração** - pouco sistemática; ao nível do acolhimento e integração é feito muito pouco
3. **Gestão de desempenho:** Avaliação de desempenho & gestão de carreiras
4. **Avaliação do clima organizacional e satisfação dos trabalhadores**

2.3.1. DAF

A Descrição e Análise de Funções É a base de todo o trabalho de gestão de pessoas. Tem uma função de suporte a todas as outras.

Importa definir os procedimentos para envolver os trabalhadores no processo de identificação, descrição e qualificação das funções.

No Manual de funções e competências devem ser:

Definidas as responsabilidades de cada colaborador (trabalhador, voluntário, estagiário)

Assinaladas as relações hierárquicas de cada função

Identificada a política da substituição: forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos trabalhadores

- . Dificuldade nas IPSS: categoria profissional é diferente de função na organização - muitas vezes isto é confundido dentro das organizações.

- . Existe manual de competências, no entanto, não tem grande utilidade → não orienta as pessoas nem a gestão.

- . É importante colocar as competências em cada função. Por norma existe uma lista interminável de competências. O suposto é existir competências limitadas com indicadores de comportamento. A DAF deve orientar as pessoas de como devem fazer, e por isso orientador.

Tarefas fundamentais

Identificação das funções

Descrição das funções

Qualificação das funções

Análise dos processos de trabalho

Permite avaliar as etapas de trabalho para serem:

- . Melhor combinadas

- . Simplificadas
- . Ou mesmo eliminadas

Ex. Existem tarefas que não estão atribuídas a ninguém e outras a todos.

Cuidados a ter

. Análise e descrição de função é diferente descrição da categoria profissional presente no contrato coletivo de trabalho

Ex. Existem pessoas na mesma categoria profissional, no entanto com diferentes funções - ex. Prestadora de serviço auxiliar ao domicilio vs. prestadora de serviço auxiliar em centro

Competências

Diferenciar o tipo e competência em:

- . **Nuclear** (aproximadamente 6 - todos as pessoas na organização devem ter, segundo a missão e valores da organização - devem ser as primeiras a serem definidas)
- . **Não nuclear** (específicas das funções; são importantes para a definição do trabalho; devem ser poucas)

Hierarquizar as competências em:

- . **Presente** (ex. Empregada de limpeza deve ter competências de comunicação presentes, no entanto, não é imprescindível)
- . **Importante**
- . **Imprescindível**

NOTA: A DAF funciona como antecipação da avaliação de desempenho → daí a sua importância.

Orientações para o desempenho de competências

Desempenho de competências

1. Título

Ex. O QUE É PARA NÓS TRABALHO DE EQUIPA?

2. Definição

3. Indicadores de comportamento

Ex. O que é esperado pelas pessoas a nível de trabalho de equipa

Procedimentos

. Inquéritos e entrevistas

. **Técnica dos incidentes críticos** (averiguar junto dos colaboradores comportamentos específicos que resultaram bem e outros que comprometem o bom funcionamento - no sentido de colocar no manual aquilo que é esperado e evitado)

. **Observação directa** (deve sempre ser um instrumento complementar - ex. Observar a cozinha)

→ Validar com os trabalhadores e responsáveis. (Falamos com uma parte do universo e validamos juntos dos outros)

Manual de funções e competências

. Definir responsabilidades de cada colaborador (trabalhador, voluntário, estagiário)

. Assinalar as relações hierárquicas de cada função - nas ipss a hierárquica não está bem definida o que dificulta a comunicação (muitas vezes os colaboradores não sabem a quem devem comunicar)

. Identificar a política de substituição: forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos trabalhadores (existe um índice de faltas elevado no setor - podemos antecipar essa situação a vários níveis através da criação de uma política de substituição; a quem ligamos? Como fazemos?; deve ser uma reação menos reativa)

2.3.2. Recrutamento e Seleção & Acolhimento e Integração

A fase de Recrutamento e Seleção & Acolhimento e Integração constitui um momento chave para transmitir aos trabalhadores os valores da organização e do sector. As atividades de recrutamento e seleção de pessoal, são condições fundamentais para a introdução na organização das qualificações e dos comportamentos profissionais e pessoais necessários para o cumprimento dos seus objetivos.



. Principais problemas/dificuldades

1. **Pouco recrutamento interno:** colaboradores não têm conhecimento da divulgação de vagas o que provoca, por vezes, ruído dentro da organização. A não divulgação junto da organização compromete a transparência.
2. **Falta de RH no mercado:** ex. Em espaços mais rurais é difícil recrutar RH especializados para a área.
3. **Não existe definição das funções:** não existem critérios de avaliação - é subjectiva Ex."Eu gostei do candidato".
4. **Gestão com base em competências:** não existe em todas as organizações. Por vezes são realizados exercícios de grupo, no entanto, não em situação de trabalho.
 - a. Avaliação de competências em situações reais de trabalho (desejável):
 - i. Exercícios de grupo; Role-play; Exercício de análise

. Acolhimento e integração

. IPSS tem bom acolhimento e integração para com os utentes. Para os colaboradores não encontramos o mesmo cenário.

. Um bom acolhimento contribui para um melhor desempenho. Todos devem ter as mesmas oportunidades de partida - equidade.

Dicas / boas práticas do dia de acolhimento

- . Informar todos os atendentes do novo colaborador - nome/função
- . Preparar o posto de trabalho (arrumação, organização...) - mais bilhete individualizado e/ou kit
- . Preparar os documento e instrumentos de trabalho (p.e. Farda) que irá necessitar
- . Preparar cartão de identificação ou elementos similares.
- . Prever os acontecimentos do primeiro dia.
- . Entregar os documentos de apoio ao desenvolvimento do seu trabalho.
- . Atribuir tutor/tutora.

2.3.3. Gestão do desempenho

1. Melhorias dos desempenhos (individuais e organizacionais)

1.1. Plano de desenvolvimento

1.1.1. Avaliação de desempenho

1.1.

Para desenvolver as pessoas existem vários instrumentos para além da formação.

1.1.1.

. Gerir é diferente de avaliar o desempenho.

. A avaliação de desempenho exige competências técnicas, no entanto todas as organizações podem realizar reuniões de acompanhamento individuais. As reuniões são momentos valorizados pelos colaboradores. São também um bom momento para recolher sugestões de melhoria e de resolução de problemas. Acabam por ser bons instrumentos para incentivar e desenvolver competências de autoavaliação.

Reuniões devem ser:

- . Planeadas - as pessoas devem ter conhecimento
- . Curtas - apr. 10min

O que abordar:

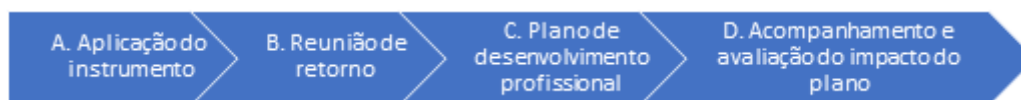
- . Feedback - ex. dificuldades
- . Perspectivas sobre o futuro - estimular a capacidade de projecção ex. Que tipo de tarefas gostaria de fazer
- . Sugestões de melhoria - para o trabalho (evitar levantamento de problemas sem sugestões de melhoria)

- É sempre um processo complicado, uma vez que não estamos habituados a fazer uma reflexão sobre o próprio desempenho;

- A avaliação de desempenho é um meio para a gestão de desempenho;

- Deve-se fazer reuniões de acompanhamento individuais – são muito valorizadas pelos trabalhadores uma vez que além de falar do desempenho, recolhem-se ideias para resolver eventuais problemas – devem ser curtas, deve -se dizer às pessoas os pontos que vão ser abordados:

- 3 grandes pontos a abordar – feedback, perspetivas sobre o futuro, sugestões de melhoria (para o trabalho).



A gestão de desempenho consiste na apreciação sistemática da satisfação e do desempenho do indivíduo na função e do seu potencial de desenvolvimento.

Para atender às exigências atuais e ao ideário do terceiro sector, propõe-se uma avaliação participada do desempenho a partir de quatro vetores de intervenção:

1. proceder a uma forte ação de informação, esclarecendo a sua razão de ser e sensibilizando para relevância do sistema de avaliação do desempenho;
2. envolver os trabalhadores na conceção do sistema, nomeadamente na definição de indicadores;
3. demonstrar que o grande objetivo é encontrar deficiências formativas e ultrapassá-las através da promoção de um processo de aprendizagem contínuo (formal ou informal) que visa ir ao encontro dos objetivos estratégicos da organização;
4. articular a avaliação do desempenho com as diferentes práticas de gestão das pessoas na medida em que a motivação para “fazer melhor”, “aprender” e “aprender a aprender” exige um esforço e um envolvimento no projeto da organização, que se deve refletir, de forma consequente, nas recompensas e gratificações pessoais e grupais.
5. Recorrer a um ecletismo metodológico pela diversificação de instrumentos, de fontes de informação e de momentos de aplicação.

Detetar problemas → Possibilitar o desenvolvimento profissional → Gerir a carreira

Caraterísticas essenciais – Neves de Almeida, F. (1996)

1. Equidade e exatidão;
2. Fidelidade;

3. Simplicidade;
4. Oportunidade;
5. Flexibilidade;
6. Detenção de sucessos.

Dificuldades:

- Decisão a partir do topo (assumem que é fácil e rápido de fazer);
- Desarticulação com as diferentes práticas de gestão de pessoas;
- Excessivo peso no questionário de desempenho.

Fatores de sucesso:

- Avaliação participada de desempenho com forte ação de informação;
- Processo de aprendizagem contínuo à ao encontro dos objetivos estratégicos da organização;
- Diversificação de instrumentos;
- Diversificação de fontes;
- Diversificação de momentos.

As etapas da preparação do processo de avaliação de desempenho constam na seguinte figura:

O método de trabalho proposto estrutura-se em 4 fases:

1. Equipa de Ad Hoc

- Acordo sobre o processo;
- Ações de informação internas.

Procedimento da etapa

- Análise do manual de descrição e análise de funções;
- Constituição de Comissão Paritária de acompanhamento do processo, de acordo com a cláusula 7 do Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais.

Com base no trabalho desenvolvido com a descrição e análise de funções, deve agora definir-se a equipa de trabalho Ad hoc que integrará representantes dos diferentes níveis hierárquicos e setores/departamentos. É no seio desta comissão que se decide, define e seleciona indicadores e suas ponderações, instrumentos de recolha de informação, momento para a aplicação, avaliados e avaliadores, etc. Esta comissão tem por objetivo organizar todo o processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho. Naturalmente, e à imagem das etapas anteriores, esta equipa deverá envolver toda a organização, validar os indicadores e explicar todo o processo. Nesse sentido, incentiva-se à implementação de um projeto-piloto, a fim de testar os procedimentos e os instrumentos de recolha, de modo a poder introduzir melhorias. Este projeto-piloto pode incidir apenas sobre um departamento da organização.

2. Projeto piloto

- Revisão de instrumentos e aplicação de testes;
- Sensibilização dos avaliadores.

Procedimentos da etapa:

- Definição das competências e dos indicadores de comportamentos a avaliar;
- Definição dos instrumentos de avaliação de desempenho a utilizar;
- Definição das evidências a apresentar Decisão sobre avaliados e avaliadores;
- Formação dos/as avaliadores/as.

Nesta fase, pretende-se elaborar os instrumentos de avaliação de desempenho e estetalos. É também nesta fase que se deve integrar ações de sensibilização dos avaliadores, por forma a assegurar o sucesso do processo. Com efeito, pretende-se advertir para potenciais dificuldades associadas ao processo de avaliação.

3. Revisão dos instrumentos

Revisão e validação final dos instrumentos a implementar.



Procedimentos da etapa:

Com a revisão do projeto-piloto, aconselha-se a revisão dos instrumentos com base no feedback recolhido.

4. Manual de avaliação de desempenho

- Revisão de manual com os procedimentos para a avaliação de desempenho

Procedimentos da etapa:

A última etapa respeita a elaboração de um manual de avaliação de desempenho que esclareça sobre:

- Objetivos/âmbito;
- Responsabilidade;
- Referências;
- Procedimento: periodicidade, critérios de avaliação, definição e monitorização dos critérios de avaliação, conhecimento pelos trabalhadores, reclamação da avaliação;

A avaliação da satisfação dos trabalhadores constitui um elemento importante de GRH na medida em que permite avaliar o clima organizacional por via de diferentes metodologias de auscultação dos stakeholders internos.

Instrumentos de GD

- Processo individual do trabalhador;
- Registo de ocorrências positivas (ex: elogios dados por alguém) e negativas;
- Registos de reuniões de avaliação de atividades (micro e macro-equipas);
- Questionários de avaliação da satisfação dos trabalhadores, utentes, fornecedores e parceiros;
- Questionário de avaliação de desempenho da escola e a definição da competência em avaliação.

Plano de desenvolvimento profissional (Gestão de Carreiras)

- . Ser desafiante com as pessoas, mas tentar não criar um peso, não sobrecarregar de trabalho.
- . Pensar de uma forma inovadora e menos tradicional.
- . Um voo de borboleta - subir e descer, sem mudar propriamente os salários; novos desafios, diferentes responsabilidades

Listagem de um sistema de recompensas

- . Horário flexível (para todos os colaboradores)
- . Conjuntos de parcerias/protocolos (para todos os colaboradores)
- . Eventos de convívio (uma vez por mês // com todos ou por valência)
- . Oferta de formação (interna/ financiada/ dada por voluntários)
- . Facilitar a ida a formações externas
- . Serviços mais baixos para os familiares dos colaboradores
- . Dia de aprendizagem: trocar de função com o colega (opcional / função à escolha / ter noção da responsabilidade do colega)
- . Possibilidade de escolher o seu próprio horário

- . Possibilidade de escolher a data das férias (privilegiar quem tem um melhor desempenho, mas não esquecer da lei que dá prioridade a quem tem filhos na escola)
- . Eleger o melhor trabalhador do mês (reconhecimento do trabalhador)
- . Atribuição de mais responsabilidade, de diferentes projetos.
- . Flexibilidade no lugar de trabalho (teletrabalho // para quem tem mais possibilidade de o fazer, para tarefas específicas)
- . Convidar os colaboradores para reuniões estratégicas (Valorizar a opinião do colaborador).
- . Concentração do horário de trabalho (segunda - quinta // sexta - livre)

→ Caminhar para ter competências e objetivos

- . No início é mais complicado ter objetivos
- . Deve começar-se com as competências e progressivamente implementar os objetivos.

2.3.4. Avaliação da satisfação dos trabalhadores

Diferentes metodologias para conhecer as opiniões de forma holística.

Geralmente, avaliam a satisfação através de inquéritos, mas não é a única forma. Pode tentar conhecer-se a satisfação através de reuniões de acompanhamento, da avaliação de desempenho.

Normalmente não se avalia a satisfação dos voluntários. Só é relevante a opinião dos assalariados,

Não temos que começar logo com todos os intervenientes mas, podemos ter em consideração, além dos assalariados, os voluntários e os estagiários.

Metodologias

- Entrevistas individuais
- Dinâmicas de grupo → satisfação dos trabalhadores // clima
- Bolsa de ideias → caixa de sugestões
- Questionários

Em suma:

Envolver mais autores.

Reuniões de acompanhamento.

Começar com uma pequena dimensão e ir crescendo.

Manual de procedimentos

Procedimentos de avaliação de desempenho

Quando se aplicam?

Com quem?

Como?

Tudo deve estar descrito ao máximo e ser mais claro possível, ser transparente.

O manual deve ser entregue a todos.

Como é um sistema evolutivo, devemos manter o manual em constante atualização.

Gestão de desempenho

→ Sistema lato, evolutivo e dinâmico

. Começamos com um sistema de pequena dimensão, e vamos alargando a atuação, sempre baseado em evidências e não em percepções

→ Reuniões de acompanhamento

Podem realizar-se em 3 momentos:

1º: Balanço

2º: Possibilidades de melhoria

3º: Futuro

→ Auto e heteroavaliação de competências

. No entanto, as avaliações devem ser sempre justificadas e fundamentadas

→ Envolver mais atores, mais pessoas e mais complexas competências

. Podemos, num primeiro momento avaliar 8 competências e no ano seguinte, 10.

. Vamos evoluindo o sistema, torna-se mais complexo e vai descendo.

BOAS-PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES AO NÍVEL DA GRH, segundo estudo sobre Empreendedorismo social

1. Qualificar a função de pessoal e considerá-la com um papel tão importante quanto todas as restantes funções da organização.

2. Desenhar e testar processos de trabalho que tendam a ser desenvolvidos autonomamente pela organização.

3. Implementar progressivamente instrumentos e processos de gestão integrada pessoas: definição de funções e perfis profissionais; procedimentos de recrutamento, seleção e integração (manual de acolhimento); gestão de desempenho; diagnóstico e planeamento anual da formação; gestão de carreiras; gestão da desvinculação.

4. Criar possibilidades de gestão de carreiras, propiciando a mobilidade horizontal.

5. Utilizar recompensas intrínsecas que melhoram a satisfação no trabalho através de práticas de reconhecimento do seu desempenho (e.g. flexibilidade de horários ou outras práticas numa lógica de conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional; conceder o dia de aniversário para descanso).

PONTO 3. GESTÃO DO VOLUNTARIADO

1. Definição de voluntariado

- . Voluntariado é o dispêndio de esforço físico e/ou mental onde existe a remuneração através de valores vivenciados com o que a experiência possibilita.
- . Vai de encontro com a vontade da pessoa.
- . Atividade que tem sempre em vista o bem comum.

2. O que caracteriza uma voluntária

- . Solidariedade.
- . Sem remuneração.
- . Compromisso.
- . Motivação intrínseca.
- . Empático.

3. O que não é um voluntário

- . Um trabalhador remunerado.
- . Ter em vista um potencial trabalho ou melhoria no Cv.

3.1. Definição de voluntariado e importância em Portugal

Manual on the Measurement of Volunteer Work (OIT, 2011)

1. Forma de trabalho (distinta do trabalho remunerado e de uma atividade de lazer) que resulta na produção de bens e/ou provisão de serviços, com valor para os beneficiários e com peso nas economias nacionais;
2. Atividades sem remuneração ou qualquer compensação financeira ou em género (não inclui a questão do reembolso);
3. Exercida de livre vontade;
4. Não inclui o apoio na esteira doméstica/familiar;
5. Engloba voluntariado “direto” (informal) e voluntariado sob enquadramento organizacional. (Em PT não funciona assim)

Lei n.º 71/98 de 3 de novembro

Bases do enquadramento jurídico do voluntariado

. Artigo 2

. Artigo 3

(CONSULTAR ARTIGOS)

Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV) é uma entidade criada pelo Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de setembro

— Tem promovido ações de divulgação

Elementos definidores

1. Natureza voluntária (não existe imposição)
2. A ausência de recompensa monetária
3. Ações realizadas em benefício da sociedade como um todo de forma estruturada

Ver cap.7 do ebook vanessa marcos (ver sumário desenvolvido)

Voluntariado (Fernandes, 2016, p.8)

Agentes de voluntariado:

- Voluntários
- Organizações da sociedade civil
- Entidades governamentais
- Empresas
- Entidades educativas e universitárias

- Gestores de voluntários

Elementos diferenciadores:

1. Reconhecimento

Em PT:

- . Só reconhecemos o voluntariado formal (Lei 71/98 art.2)

Nas outras instituições (ONU, UE, OIT, AVSO):

- . Voluntariado informal
- . Voluntariado formal

2. Liberdade

Em PT:

- . É considerado voluntariado o que é feito de livre vontade.

Na Holanda:

- . Integra currículo ensino.
- . Livre vontade.

Voluntariado (Fernandes, 2016)

1. Durabilidade

- . **CURTA DURAÇÃO:** horas semanais
- . **LONGA DURAÇÃO:** ex. 6 meses na china

2. Tipologia

- . **DE GESTÃO:** Assumem cargos nos órgãos sociais.
- . **DE EXECUÇÃO:** Execução das atividades da organização.

Conceito e importância

- . Conceito polissémico;

. Fenómeno antigo mas com prevalência nos discursos e agendas políticas desde 2011 com a instituição do Ano Europeu do Voluntariado;

. OIT, 2011 - Trabalho voluntário contribui 400 milhões de dólares para a economia global

. Contribui para a diminuição das taxas de emprego

Inquérito piloto ao trabalho voluntário

Perfil sociodemográfico

- . Taxa de voluntariado feminina superior à masculina
- . Perfil jovem dos voluntários: dos 23 aos 61 anos
 - Em PT nao existe voluntariado sénior forte — algum nos hospitais
- . Perfil escolarizado
- . Voluntariado de baixa intensidade: menos de 10 horas mensais
- . Relativa facilidade em recrutar voluntários

Importância em Portugal

- . 1% do PIB
- . Trabalho voluntário correspondeu a cerca de 40% do emprego total da Economia Social
- . 76,1% das organizações estudadas declaram integrar voluntários

3.2. O plano de voluntariado

Em debate...

1. Qual deve ser o perfil do gestor de voluntariado?

- . Alguém especializado - não acontece na realidade.
- . Experiência na área é sempre uma mais valia.

2. As mais valias do voluntariado para...

- . **Organizações:**
 - . Dar a conhecer a organização.
 - . Conseguir dar mais respostas.
 - . Novas ideias.
 - . Motivação adicional.
- . **RH remunerados:**
 - . Apoio.
- . **Beneficiários:**
 - . Cidadania.

3. Desafios para...

- . **Organizações:**
 - . Perder o controlo.
 - . Gerir a abundância ou falta de voluntários.
 - . Reter.
 - . Formar - tanto os voluntários como os que vão receber os voluntários
- . **RH remunerados:**
 - . Atrapalhar o trabalho.
 - . Competitividade (medo de perder o trabalho)
- . **Beneficiários:**
 - . Criação de laços.

4. Quando deve a organização acolher voluntários ou mais voluntários?

Quando a organização está preparada, ou seja tem recursos para acolher e formar os voluntários. Não é para todas as organizações.

5. Quais devem ser as etapas de um plano de voluntariado?

As organizações devem ter um plano de voluntariado.

0. Garantir as condições necessárias
 - . Que perfil de voluntariado queremos?
 - . Como vai ser feito o recrutamento?
 - (...)
1. Entrevista
 - . Avaliar as competências.
2. Acolhimento e integração.
 - . Incluir a formação - para voluntários e para os que vão receber os voluntários
 - . Poderá ser atribuído um tutor
3. Reuniões de acompanhamento
4. Reunião de feedback
 - . Recompensar: Entrega de certificado
 - . Reconhecer: ex. Lanche de despedida

Lei de voluntariado - lei n.o 71/98 de 3 de novembro

Artigo 9.o

Programa de voluntariado

Fases do ciclo da gestão do voluntariado

Fase	Objetivo	Atividades definidas como boas práticas
1	Contextualização do voluntário na organização e estruturação da sua gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação remete para o processo de reflexão e elaboração do Plano de Voluntariado; • Gestão administrativa do voluntariado é realizada através de uma entidade ou pela figura de um gestor de voluntariado; • Sistematização envolve a criação de uma ferramenta comum de gestão do voluntariado, de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.
2	Definição das funções do voluntário na organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de perfis corresponde à definição das características sociodemográficas, escolares e profissionais desejáveis, atendendo à missão da organização; • Seleção é realizada a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.
3	Entrada e integração do voluntário na organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso de colaboração pelo qual ambas as partes reconhecem direitos e se comprometem a cumprir os respetivos deveres: o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas e a organização assegura ao voluntário todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho e respetiva evolução; • Receção radica no momento em que o voluntário é apresentado a toda a organização e em que lhe são esclarecidas dúvidas acerca da atividade, missão e valores da mesma. Nesta etapa, o voluntário é acompanhado nas primeiras tarefas exercidas no âmbito das suas funções.
4	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação.	<ul style="list-style-type: none"> • Formação adequada ao tipo de tarefas desempenhadas pelo voluntário e tendo sempre presente a promoção de uma visão integral da organização, bem como do percurso do indivíduo na mesma; • Comunicação com o voluntário é feita primordialmente pela pessoa responsável pelo grupo de trabalho em que o voluntário está inserido. Porém, existem outros canais de comunicação interna, tais como boletins de informação, newsletters, intranet, comuns a toda a organização; • Acompanhamento contínuo do voluntário através da realização de reuniões periódicas de acompanhamento e de avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipa ou responsáveis pelo voluntariado. Trata-se de analisar o grau de satisfação das expectativas, bem como de identificar necessidades, nomeadamente formativas.
5	Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento formal do trabalho realizado pelo voluntário (materialização do reconhecimento) através da entrega de certificados, medalhas ou prémios, atos públicos, entre outros; • Reconhecimento informal implica ações diárias de reconhecimento, tais como a atenção pessoal e o contacto direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas de responsabilidade quotidiana e habituais.
6	Consolidação das etapas anteriores e definição da relação posterior entre a organização e o voluntário.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da saída implica a adoção de um processo de orientação da saída dos voluntários, através de práticas como a entrevista de avaliação global, chamada telefónica, envio de carta de agradecimento, entre outras; • Relação posterior com o voluntário remete para a manutenção de um determinado grau de contacto, com uma comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso da organização ou convocação para atividades pontuais, entre outras práticas.

Práticas de gestão do voluntariado

- . Tendência para desvalorização do plano de voluntariado (Cerca de metade)
- . Responsabilidade da gestão: técnicos sup. Com funções chefia mais direção estatutária (elementos voluntários de gestão) - inexistência de pessoas com conhecimento específica da gestão de voluntariado.
- . Relação custo/benefício - uma das razões pela inexistência de gestão de voluntariado
- . Privilégio etapas intermédias do ciclo de gestão do voluntariado (acolhimento, integração, acompanhamento...)
- . Orientação de gestão imediatista de um voluntariado ocasional e rotativo que não se fidelizam.

Recomendações

- . Criar mecanismos de atração e fidelização de voluntários, bem como o desenvolvimento das ferramentas de gestão integrada deste tipo de trabalho. — recompensar
- . Contemplar no planeamento estratégico os papéis e as funções diferenciadas do trabalho voluntário e do assalariado
- . Implementar ferramentas de gestão do voluntariado atendendo as diversas fases do ciclo de gestão destes RH: preparação, definição de funções, acolhimento, desenvolvimento e desvinculação
- . Definir “políticas de remuneração motivacional” dos voluntários demonstrando, reconhecendo e valorizando o seu papel na organização, potenciando oportunidades de participação e desenvolvimento de competências que possam decorrer do normal funcionamento das atividades.
- . Articular os processos de gestão de voluntarios com outras organizações congéneres de forma a potenciar e aumentar a eficiência da gestão deste recurso coletivo - o voluntariado de cidadãos ativos.