

**Título completo do manuscrito:** Sustentabilidade e Gestão de recursos  
humanizada

**Título abreviado:** Sustentabilidade e Gestão

**Guida Jerónimo**

Assistente Social I Diretora Técnica do Centro de Bem-estar de Macinhato do Vouga

**Cristóvão Margarido**

ORCID ID: 0000-0002-2479-5114 CICS.NOVA - IPEleiria Escola Superior de Educação e  
Ciências Sociais – Instituto Politécnico de Leiria

**Letícia Rocha Machado**

ORCID: 0000-0003-4102-2225

Universidade Federal de Rio Grande do Sul

**Sara Gordo**

ORCID - 0000-0002-9578-9520

ESSLei – IPEleiria | ciTechCare | ANGES

## **Resumo**

A presente reflexão crítica consiste numa abordagem genérica aos conceitos de Terceiro Sector e Evolução das IPSS (Instituição particulares de Solidariedade Social) em Portugal. São mencionadas algumas fragilidades e de que forma a IPSS vai conseguindo ultrapassá-las através de boas práticas, por forma a dar seguimento à prestação de apoio na área da Infância com enfoque nos agregados familiares mais desfavorecidos. Todo este processo de gestão, vai de encontro a uma visão mais humana, em que se valorizam os colaboradores em benefício da visão da Instituição, e da sua estratégia, e não de escolhas individuais tendenciosas. Um dos objetivos deste processo de melhoria organizacional passa também por perceber as necessidades de formação e desenvolvimento, no sentido de clarificar quem necessita de formação, quais são as áreas, e quais as competências que necessitam de ser melhoradas em prol da saúde mental dos colaboradores.

Os anos de 2020 e de 2021 foram extremamente penosos para as IPSS, que já eram um sector com bastantes dificuldades, e que a Pandemia só veio agudizar e mostrar a dura realidade de uma luta diária em prol da população mais vulnerável. No entanto, conseguiram mais uma vez demonstrar resiliência e ultrapassar os desafios, na prestação de apoio aos mais fragilizados.

*Palavras-chave:* Terceiro setor, Sustentabilidade, Gestão

## **Introdução**

O Terceiro sector é um termo extremamente abrangente. Foi utilizado pela primeira vez por Delors e Gaudin em 1979 e tem sido desde então utilizado para descrever um conjunto de organizações diversificadas, como sendo o setor que agrega as organizações que não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral, e que sendo privadas, não têm como objetivo principal a apropriação individual do lucro. Em Portugal estão definidos 3 sectores de atividade, segundo a Constituição da República Portuguesa (1976), relacionados com os meios de produção, sendo estes, o Público, o Privado e o sector Cooperativo e Social, denominado também de Terceiro Sector, ou Economia

Social. A relevância do terceiro sector equaciona-se em vários domínios, do ponto de vista económico (dinamização de várias áreas de atividade como resposta a lacunas sociais que o Estado tem dificuldade em dar resposta ou não consegue colmatar) do ponto de vista do emprego e da luta contra o desemprego (a comissão Europeia estima que este sector reúna aproximadamente 9 milhões de empregos). O setor social tem cerca de 260 mil funcionários, o que faz dele o segundo maior empregador nacional (FIL, 2018), da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu (emergência de novas respostas com vista a atenuar o agravamento de problemas de pobreza e exclusão social) e do desenvolvimento local (investimento em equipamentos sociais, emprego, integração em mercado de trabalho e consequente diminuição de desigualdades sociais). O terceiro setor enquadra-se numa estrutura tripolar, constituída por mercado, estado e comunidade, onde ocupa uma posição intermédia. Integram-se no terceiro setor uma multiplicidade de organizações, distintas umas das outras, dependendo do seu âmbito de atuação, objeto e da sua missão institucional. Um dos objetivos comuns, é o facto de terem surgido com o propósito de solucionar ou minorar um problema social, e não têm como finalidade a obtenção de lucro, contrariamente ao que acontece com as empresas do sector privado (Meireles, 2021).

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OLFS) surgiram numa primeira instância como proteção social, por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, com o propósito de fomentar a solidariedade e justiça entre os indivíduos e a comunidade, e assim se manteve durante séculos (Grilo, 2013). No entanto, por força das circunstâncias, estas foram evoluindo, aumentando a sua área de atuação, as suas capacidades e atividades, adequando-se à resolução das necessidades da comunidade. Assumiram um papel na sociedade cada vez mais importante, na medida em que procuram satisfazer as necessidades sociais à medida que as problemáticas vão surgindo, readaptando-se e reinventando-se.

O sucesso da sua missão social depende de 3 critérios nomeadamente, as oportunidades (inovação), a competência (liderança e mobilização de recursos humanos) e compromisso (objetivos), transformando oportunidades em ação e obtendo resultados,

para garantir a satisfação e as exigências éticas da organização. Uma das vertentes das OSFL são as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) fundadas a partir da década de 70, sem finalidade lucrativa, prosseguindo com o apoio nas mais diversas áreas, tais como o apoio a crianças e jovens, apoio à família, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, promoção e proteção da saúde, educação e formação de cidadãos, assim como a resolução de problemas habitacionais (Drucker 1990 citado por Peixoto, 2018)

Entre as principais formas jurídicas das IPSS destacam-se as Santas Casas da Misericórdia ou Irmandades da Misericórdia, os Centros Sociais Paroquiais, os Centros Paroquiais de Bem-Estar Social ou outras congregações religiosas, fundadas pela Igreja Católica, são as segundas IPSS mais antigas, denominadas anteriormente por Institutos de Assistência, as Associações de Socorros Mútuos ou Mutualidades, também tiveram um papel bastante importante no início da intervenção social, mas vieram a perder continuamente importância, e as Associações de Solidariedade Social de iniciativa privada ou associativa, como resultado do impulso de participação na democratização da sociedade portuguesa (ADiC, s/d)

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são uma realidade multiseccular consideradas como um elemento incontornável do Estado Social democrático. Estado este, que tem implícito a participação ativa dos cidadãos na resolução dos problemas Nacionais, fomentando o desenvolvimento económico, social e cultural. Estas, iniciam o apoio com a identificação dos problemas existentes e criam condições para que a partir do território onde estão inseridas, possam desenvolver e trabalhar a realidade, intervindo de imediato em vários domínios. Todos são unânimes em assumir que o denominado Terceiro Sector tem um papel extremamente importante na construção de uma sociedade decente, mais justa e igualitária, onde se desempenha um papel vital no apoio e proteção aos mais vulneráveis e excluídos numa relação de proximidade.

### *A Gestão nas Instituições Particulares de Solidariedade Social*

O Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das IPSS na efetivação dos direitos sociais, pelo que as mesmas são reconhecidas como pessoas coletivas de utilidade pública logo que devidamente registadas, podendo o Estado estabelecer com elas formas de cooperação através da celebração de acordos, entre estas e o Instituto de Segurança Social. Promovem as suas atividades com vista à melhoria e desenvolvimento das condições de vida da população mais desfavorável e prosseguindo com a sua atividade no domínio social, em áreas como a saúde, a educação, os serviços pessoais, a habitação social, a integração, combate ao isolamento, entre outras.

As IPSS existem para provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade através da prestação de bens e serviços com vista à supressão de necessidades específicas. Muito embora não tenham como finalidade operações lucrativas, existe sempre uma gestão cuidada, com vista ao equilíbrio entre a sua missão e a sua responsabilidade financeira, no sentido de dar continuidade aos seus objetivos.

As IPSS financiam a sua atuação através da gestão das receitas de financiamento público e privado, sem os quais seria impossível de subsistir e levar a cabo a prestação de serviços.

#### **Quadro 1 - Fontes de receita de Financiamento Público**

<i>Entidades</i>	<i>Programas / Medidas</i>	<i>Objetivos /Conteúdos</i>
Centros Distritais de Segurança Social	Acordos de Cooperação para as respostas sociais	Comparticipação mensal por utente
Ministério da Solidariedade e Segurança Social	Apoio do PIDDAC/ PARES / Plano DOM Fundo de Socorro Social Subsídio Eventual	Investimento para construção de infraestruturas e a aquisição de bens móveis Subsídios eventuais (exclusão social, sinistro e calamidade)
Autarquias Locais: Municípios e Freguesias	Subsídios eventuais Subsídios pontuais	Infra-estruturas ou equipamento móvel
Municípios	Acordo anual de fornecimento de almoços às crianças do 1º CEB (Despacho nº 18987/2009)	Subsídio mensal que abrange a resposta social de CATL (com interrupções Letivas e sem Almoço)

	Programa de Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-escolar (Despacho n.º 9265-B/2013)	Subsídio mensal que abrange as crianças que frequentam o Jardim de Infância público
Instituto de Emprego e Formação Profissional	Medidas de empregabilidade	combate ao desemprego de longa duração e integração no mercado de trabalho  Apoio financeiro de acordo com a medida aprovada através de candidatura (estágio emprego, contrato emprego-inserção, etc)
Ministério da Saúde	Protocolos com a Administração Regional de Saúde	Consultas, exames, tratamentos e cirurgias médicas
Fundos Comunitários	Programas do QREN (integra o POPH) e PRODER	Investimento para construção de infraestruturas, aquisição de bens móveis, implementação de projetos (áreas prioritárias) e planos de formação

## Quadro 2 - Fontes de receita de Financiamento Privado

Entidades	Programas / Medidas	Objetivos /Conteúdos
Beneficiários e Famílias	Comparticipações Familiares Mensais das respostas sociais com Acordo de Cooperação	Cada utente e/ou sua família comparticipa mensalmente (em função da resposta social e do cálculo do rendimento per capita) de acordo com as orientações da Segurança Social (CON nº 3)
Beneficiários, famílias e comunidade	Mensalidades respeitantes ao pagamento integral de vendas e serviços prestados	Serviços de saúde (consultas, exames, internamentos, etc), serviços de apoio à comunidade (lavandaria, cabeleireiro, alimentação, etc), que não estão abrangidos por protocolos com entidades públicas.
Beneficiários ou elementos da Comunidade	Quotizações	Quotas pagas pelos associados das IPSS
Beneficiários, elementos da Comunidade e entidades privadas e donativos	Doações, patrocínios	Donativos em trabalho voluntário, géneros, bens e valores. Oferta de bens e equipamento para venda a favor da IPSS
Pessoas ou entidades privadas	Fundraising e peditórios	Iniciativas de angariação de fundos e captação de recursos
	Rendas	

		Aluguer de espaços para habitação, lojas, ações de formação, aluguer de equipamentos (veículos, outros)
Empresas ou outras entidades do setor lucrativo	Concursos para apoio de projetos sociais	Desenvolvimento de projetos na área social, iniciativas de responsabilidade social, com impacto e inovação social
Pessoas ou entidades privadas	Empréstimos de entidades bancárias	Crédito bancário, com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros) dentro do prazo combinado
	Empréstimos de pessoas ou entidades particulares	Empréstimo com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros ou não) dentro do prazo combinado.

A gestão de uma IPSS implica a superação de grandes desafios, todos correlacionados, sendo o mais importante a própria sustentabilidade da Instituição que pressupõe continuidade da mesma. Esta gestão deveria ser feita com o conhecimento e desenvolvimento de instrumentos de gestão empresarial, no entanto com as especificidades que as Instituições exigem por toda a sua génese e história. É um processo complexo, existindo sempre a necessidade de mudança, a busca pela melhoria continua, e que apesar de ser difícil, deveria reger o quotidiano da Instituição. Torna-se, portanto, imprescindível perceber a gestão como um todo, baseada num bom desempenho e orientada para o futuro, sem o hipotecar, tendo em conta a missão para que foi criada e definida em Estatutos.

São inúmeros os desafios que se colocam às IPSS atualmente, motivados pelo dinamismo do contexto em que estão mergulhadas e pela escassez de recursos a que estão sujeitas. O ano de 2020 trouxe uma realidade até aqui desconhecida. A Pandemia Covid-19 afetou profundamente o mundo, e conseqüentemente as populações mais frágeis e vulneráveis que são sempre as mais afetadas, revelando necessidades sociais provocadas pela pobreza envergonhada, a dificuldade em fazer face a compromissos financeiros, bem como o isolamento Social e a ausência ou serviços mínimos na prestação de cuidados essenciais em diversas áreas.

### *Direção Técnica e Gestão Humana Organizacional*

A Direção Técnica de uma ou mais resposta social, não é uma Categoria Profissional, como muitas vezes se interpreta, mas sim uma Função exigida pelas Entidades promotoras, regularizadoras e fiscalizadoras das respostas sociais, que assim o exigem como forma de uniformização de prestação de serviços.

Tendo em conta a Legislação em vigor do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social e consoante a resposta social ou organização, a Direção Técnica é assegurada por um(a) técnico(a) com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções.

Ao Diretor(a) Técnico(a) compete desenvolver um modelo de gestão adequado ao bom funcionamento da resposta social onde se encontra enquadrado, supervisionar os critérios de admissão, conforme o disposto no regulamento interno, promover a melhoria contínua dos serviços prestados e a gestão de programas internos de qualidade, gerir, coordenar e supervisionar os profissionais, enquadrar e acompanhar os profissionais da valência, implementar programas de formação, inicial e contínua, dirigidos aos profissionais, incentivar a participação das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa e assegurar a interlocução com outras entidades e serviços, tendo em conta o bem-estar das crianças, promover reuniões técnicas com o pessoal e sensibilizar os colaboradores para a problemática em que atuam.

O profissional que executa a função de direção técnica de uma IPSS assume um papel muito mais complexo na liderança das equipas, na gestão, nas estratégias de atuação, espelhando esta imagem tanto internamente como externamente. Cabe ao diretor técnico, coordenar/ gerir uma equipa, aproveitando as potencialidades de cada um, bem como fazer cumprir os objetivos e orientações da Direção da Instituição, em prol da satisfação dos utentes/ clientes com vista ao equilíbrio de ambos, o que nem sempre é de fácil gestão (Névoa, 2018).

Muito se tem discutido sobre a função de Diretor Técnico, dada a abrangência de competências que este serviço exige.



Esta é uma função muito positiva, mas solitária, devido pelo menos em parte ao enquadramento socioeconómico, da taxa de cobertura de equipamentos sociais, da posição que as IPSS tomam em tempos de escassez de utentes, desafios, e a forma como reagem às intempéries dos contextos sociais e económicos, fechando-se sobre si mesmas, sem equacionar, que quanto mais abertura à IPSS vizinhas, à comunidade, à partilha de saberes e de recursos humanos entre si traz valor, traz benefício para as mesmas, e não o contrário. Ao partilhar situações, vivências, conhecimentos, recursos, estamos a abrir caminho a soluções futuras, com mais sustentabilidade. É uma função que exige necessidade constante de formação, atualização de conteúdos, legislação, orientações e partilha com outros colegas. Apesar de todas as contrariedades, que são muitas no dia a dia, o facto de ser responsável por uma ou mais valências, a gestão de recursos (com enfoque especial nos colaboradores), a sustentabilidade das mesmas, faz com que o caminho, o percurso tenha muito valor. Caminho este, que permite fazer o bem, a ajudar, a provocar mudança, a combater o isolamento, a transformar mentalidades, a integrar e especialmente a cuidar de pessoas (comunidade, colaboradores, utentes/clientes, agregados familiares), é o “dar colo, dar a mão, dar de comer” sendo tudo isto claramente superior aos obstáculos e desafios que se encontram.

O Centro Paroquial de Assistência, em funcionamento desde 1961, foi inaugurado oficialmente pelo Governador Civil do Distrito, Presidente da Câmara de Águeda e Prelado da Diocese em Abril de 1964.

Manteve em funcionamento até finais da década de 70, apoio à infância, à 3ª idade, enfermagem local e domiciliária, medicina, cursos de culinária e de costura.

Esta obra foi ambicionada para os mais necessitados, para as famílias carenciadas, sendo o principal foco, as crianças, na sua maioria desprovidas de qualquer tipo de proteção familiar (regime de internato para algumas crianças).

O primeiro Acordo a ser celebrado entre o Centro de Assistência Paroquial de Macinhata do Vouga e o Instituto da Família e Ação Social foi em 4/10/1972 com vista ao funcionamento do sector do Centro de Bem-Estar Social. (CBES) As necessidades

comunitárias foram-se alterando desde a sua conceção, e o Centro foi-se adaptando até à realidade atual.

Uma IPSS que tenha alguma dimensão e respostas sociais múltiplas nas diferentes áreas sociais (infância e 3ª idade p.e.), consegue atempadamente dar resposta ao contexto em que se insere, criar condições para novas respostas sociais e planificar uma gestão sustentável sem hipotecar o futuro. No entanto, e perante o contexto atual de incertezas, especialmente na infância, torna se difícil planear o futuro nos próximos anos. O CBES, tem como fonte de financiamento Público:

- i. As comparticipações por parte do Estado mediante os *Acordos* que tem celebrados com o Ministério do trabalho e da Segurança Social para as valências da Infância (Creche 25 utentes, pré-escolar 22 utentes, e CATL 1 e 2º Ciclo 40 utentes), sem o qual a Instituição não subsistiria.
- ii. Protocolo entre o CBES e o Município para fornecimento de refeições escolares, desde 2015, a cerca de 120 crianças. O número de refeições vai variando dependendo de cada ano letivo, e apesar dos custos inerentes à confeção destas refeições, porque são refeições de qualidade e nutritivas, consegue empregar colaboradores, que acabam por apoiar outras valências no CBES, que de outra forma não seria possível. Para além de que é uma resposta essencial no equilíbrio financeiro da Instituição.

Como financiamento Privado:

- i. As comparticipações familiares por parte dos agregados familiares

*Boas práticas de sustentabilidade:*

- i. Horta biológica (para além de proporcionar momentos únicos de partilha com a comunidade, as crianças afetas ao CBES aprendem a ver crescer, a cuidar, a partilhar e a poupar, criando valor à Instituição uma vez que os produtos da horta servem para consumo interno e partilha com os agregados mais vulneráveis. A horta esta implementada num terreno particular cedido temporariamente a favor da Instituição com o propósito de cultivo, sendo cuidada por voluntários

da comunidade, pelos colaboradores e pelos pequenos, mas grandes intervenientes em todo este processo de aprendizagem de desenvolvimento que as crianças /utentes da instituição e comunidade. Está igualmente a ser implementada uma estufa na Instituição para que possa ser fonte de aprendizagem e desenvolvimento durante todo o ano.

- ii. Alimentação saudável / sopa - Consiste na confeção de sopas para venda aos agregados familiares e colaboradores. Primeiramente inserida no projeto educativo - alimentação saudável, no sentido de educar as famílias numa ótica de aprendizagem nutricional, uma vez que nem sempre existe o cuidado na confeção de sopa para as refeições, mas também como fonte de escoamento dos produtos da horta. Está previsto o início de workshops sobre nutrição e aproveitamento integral dos alimentos.
- iii. Doações e Patrocínios - O CBES executa uma procura ativa de possíveis Entidades que possam de alguma forma doar/ beneficiar o CBES na prossecução dos seus objetivos – apoio na Infância e Juventude. No seguimento desta demanda, recebe semanalmente 2 cabazes de géneros alimentares, da SONAE, resultantes de quebras, de produtos com fim próximo de validade, e outras quebras relacionadas com produtos não alimentícios, que consome internamente. Recebe também anualmente um donativo com valor significativo do Pingo Doce, para aquisição de bens diretamente em loja. São produtos na sua maioria que teriam de ser adquiridos e pagos, criando, portanto, uma margem nas despesas diárias com fornecimento de produtos alimentares.
- iv. Peditórios e angariações de fundos – O CBES participa ativamente nas festividades que são dirigidas às Associações, pela freguesia, coletividades e Município, e que são passíveis de poderem ser concretizadas pelos colaboradores e voluntários e que oferecem valor à Instituição, tal como é o caso do “Agitágueda” que é um evento de alguma dimensão, em que durante uma

semana se confeciona e serve refeições no festame, sendo uma forte fonte de rendimento para todas as IPSS do Concelho. Apesar de ser trabalhosa em termos de horas, e muito cansativa, pois todos os colaboradores participam ativamente e voluntariamente nestes dias em todas as tarefas, faz com que equipa se torne mais unida em prol de um objetivo comum. Além de promover valor financeiro à IPSS, a equipa partilha momentos de união e companheirismo.

- v. Peditórios - Faz parte também das atividades de angariação de fundos, com vista a aquisição de equipamentos/ brinquedos ou mobiliário, a venda de produtos confeccionados pelos colaboradores, como doce de abóbora (feitos com produtos doados ou da horta), ou outros, tais como bolos, ou sobremesas, ou artesanato feito pelas crianças e colaboradores. Em ocasiões festivas, em que se verifique ajuntamentos de pessoas, são elaboradas rifas ou quermesses com as quebras doadas pela SONAE (comunidade / encarregados de educação/ utentes / clientes).

A sustentabilidade no CBES é de facto o maior desafio pelas parcas condições que reúne a Instituição, e pela ausência de melhoramentos na estrutura física, no entanto, são boas práticas como estas acima elencadas, a procura constante de angariação de fundos, e mecenas, que faz com que o CBES continue a provocar mudança numa comunidade desfavorecida.

Neste âmbito, é de extrema importância o papel de líder do/a Diretor/a Técnico. O sucesso da liderança é fruto do trabalho que é desenvolvido com as pessoas que colaboram, “vestem a camisola” e que se voluntariam para as mais variadas atividades em prol do desenvolvimento e sustentabilidade da mesma. É hoje universalmente aceite que quanto mais eficazmente uma organização gere os seus recursos humanos, maior é a probabilidade de se tornar bem-sucedida. Este resultado passa não só pela qualidade das condições de trabalho que se proporcionam às pessoas que dela fazem parte, como também pelo ambiente propicio à criatividade.

Podemos subdividir os recursos humanos nas IPSS em 3 grupos ( dependendo da estrutura organizacional), nomeadamente o grupo dos dirigentes voluntários (Assembleia, Direção e Conselho Fiscal ), o grupo dos colaboradores externos à Instituição que executam determinadas tarefas, e por fim o grupo dos colaboradores remunerados, afetos à Instituição ( Técnicos – médicos, enfermeiros, assistentes sociais, Educadores de Infância, psicólogos, e Não Técnicos – administrativos, encarregados, cozinheiros, AAE, ASG, Encarregados, entre outros). O quadro de recursos humanos, é definido consoante a dimensão, a estrutura da organização e os acordos estipulados para as diversas respostas sociais com a Segurança Social.

É, portanto, imprescindível a adoção de uma liderança em que os colaboradores se identifiquem e que se sintam motivados para sentir a Instituição como sua. Aprender a cuidar dos outros, como se fossem seus, e esperar que tratem deles da mesma forma que gostariam de tratados futuramente. “Cuidar como gostaríamos de ser cuidados”.

Neste sentido, é necessária uma visão de gestão que agregue a eficiência e a humanização, promovendo a harmonia, reduzindo conflitos, efetivando o sistema de recompensa, de incentivos, que coloque a formação em contexto de trabalho como uma prioridade, como um meio de aprendizagem continua e de valorização pessoal.

### *Bem-estar e felicidade no trabalho*

Se pensarmos que durante a nossa vida adulta, passamos uma grande parte a trabalhar, é fundamental que vejamos o trabalho como uma peça fulcral na nossa felicidade. É extremamente importante que nos sintamos bem, motivados no local de trabalho, que sejamos reconhecidos e recompensados pelo esforço.

A felicidade no trabalho deve ser encarada de forma positiva, com contributos e benefícios tanto para a entidade empregadora, como para o colaborador que se sente valorizado.

As IPSSs um período de fragilidade económica, e isso reflete-se nos vencimentos, na dificuldade em contratar recursos humanos qualificados, no “aproveitamento” de recursos relativamente às medidas de incentivo ao emprego do IEFP para desempregados, pois estes nem sempre reúnem os requisitos adequados às funções necessárias, conhecimento, competências, motivação, mas que acabam por ser um

custo muito menor, do que contratação. Os corpos dirigentes necessitam assim de assumir uma gestão cada vez mais humana, encarando a motivação organizacional como parte integrante da execução de um trabalho eficaz de qualidade, com existência de um sistema de recompensas, das quais se destacam um conjunto de boas práticas compensatórias a implementar:

- i. Não serão descontadas as faltas por motivos justificados (Só são descontadas faltas no vencimento, quando apresentado Certificado de Incapacidade Temporária).
- ii. Elaboração do mapa de férias com especial atenção aos dias solicitados pelo colaborador (férias em família), sem obviamente prejudicar o serviço.
- iii. Confeção de sopa para casa (refeição para o agregado familiar, a um preço simbólico).
- iv. Aniversário do colaborador (não trabalham neste dia).
- v. Jantar de convívio mensal (confraternização, união, criação de laços de empatia).
- vi. Atribuição de uma carta (monopólio) com direito a 1 dia de descanso a escolher pelo colaborador.

Este processo de gestão, valoriza os colaboradores em benefício da visão da Instituição. Um dos objetivos deste processo de melhoria organizacional passa também por perceber as necessidades de formação e desenvolvimento, no sentido de clarificar quem necessita de formação, quais são as áreas, e quais as competências que necessitam de ser melhoradas.

## **Referências**

- ADiC – Associação de defesa do idoso e da criança de vilarinho, Lousã (s/d). *Instituições Particulares de Solidariedade Social: Formas Jurídicas*. Recuperado de: <https://www.adic.pt/Atividades/Solidariedade/IPSS/FormasJuridicas.aspx>
- Grilo, V. (2013). *Da contratação (pública) das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho para obtenção do Grau de Mestre em Direito Administrativo

- Meireles, M. (2021) *Conhecer para melhor intervir – Diagnóstico institucional*. Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Santarém, para obtenção do grau de Mestre em Educação Social e Intervenção Comunitária.
- Névoa, M. (2018). *A ação da direção técnica das estruturas residenciais para pessoas idosas: um estudo de caso no concelho de Viana do Castelo*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas
- Peixoto, S. (2018). *Do diagnóstico de necessidades à elaboração de um plano de formação numa IPSS*. Relatório de estágio apresentado à Universidade do Minho para obtenção do Grau de Mestre em Educação - área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.
- Silva, S., (2014). *Estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade de Aveiro para obtenção do Grau de Mestre em Gerontologia.

“Todos os autores declaram que não há conflitos de interesse.”