



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

SERVIÇO SOCIAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A  
REALIDADE E OS DESAFIOS DO CONTEXTO PORTUGUÊS

MARIANA DE AZEREDO COELHO MATOS PEREIRA

OUTUBRO - 2020



# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** Dissertação

**SERVIÇO SOCIAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A  
REALIDADE E OS DESAFIOS DO CONTEXTO PORTUGUÊS**

**MARIANA DE AZEREDO COELHO MATOS PEREIRA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES**

**OUTUBRO - 2020**

## Resumo

O terceiro setor tem vindo a ganhar espaço e importância na sociedade atual dadas as mudanças a nível mundial que enfrentamos. Este setor diz respeito a um conjunto de organizações, com variadas iniciativas, de carácter privado, sem fins lucrativos, cujo objetivo passa por produzir bens e serviços para a comunidade. A importância do terceiro setor deve-se à sua maior expressão, tendo impacto no número de trabalhadores que emprega e ainda do volume de rendimento gerado (Cattani et al., 2009).

Em Portugal, muitas das instituições deste setor são classificadas como Instituições Particulares de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, tendo “o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público” (Segurança Social, 2018).

Dadas as especificidades deste setor, o capital humano, que diz respeito ao conhecimento acumulado na organização, é a grande chave para o sucesso da mesma e a satisfação das necessidades. Neste sentido, é urgente pensar numa gestão de recursos humanos que seja eficaz e ajustada à realidade deste setor.

O presente trabalho analisa o setor social e a sua relação com a GRH, com base em entrevistas realizadas a Assistentes Sociais que exercem em diferentes organizações, procurando entender os seus maiores desafios, o que é necessário mudar e a importância atribuída aos recursos humanos.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Serviço Social; Assistentes Sociais; Setor Social; Motivação



## **Abstrat**

The third sector gained importance and space in contemporary society, given the changes we are facing worldwide. This sector encompasses a set of private, nonprofit organizations with varied initiatives, where the objective is to offer goods and services to the community. The importance of this sector derives from its growing expression, which has an impact on the number of workers it employs and the income it generates (Cattani et al., 2009).

Many of the institutions within this sector are social solidarity institutions, stemming either from private initiative or nonprofit, with “the purpose of giving organized expression to solidarity and moral justice duty, contributing for the effective application of social rights of the citizens, since they are not administrated by the state or any other public authority” (Segurança Social, 2018).

Given the specificities of this sector, human capital, conceived as the knowledge accumulated in each organization, is key to the success of the organization. In this sense, there is an urgent need to think of an effective and adjusted human resources management in this sector.

In this dissertation, we analyze the social sector and its relationship with human resources management based on interviews done to social workers that work in different organizations, seeking to understand their biggest challenges, what is needed to change, and the importance given to human resources.

**Key Words:** Human Resources Management; Social Service; Social Workers; Social Sector; Motivation



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Daniel Lopes Seabra, por me ter acompanhado neste caminho, sempre disposto a esclarecer as minhas dúvidas e por estar sempre presente. Sem o Professor, esta caminhada não teria sido possível.

Ao Miguel, por estar ao meu lado nesta fase e por todo o apoio que me deu ao longo deste ano. Foi imprescindível.

À Margarida e Beatriz, por estarem sempre presentes em todos os momentos e disponível quando é preciso.

À minha mãe, pela sua disponibilidade e por ter contribuído para o meu percurso académico desde o início.

Ao meu avô, que já não está entre nós, mas sempre me incentivou e é também por ele que cheguei até aqui.

A todos, Muito Obrigada!



## Índice

<b>Capítulo I – Introdução</b> .....	3
<b>Capítulo II – Revisão da Literatura</b> .....	5
2.1. Serviço Social.....	5
2.1.1. Serviço Social e GRH .....	6
2.2. Motivação e GRH .....	7
2.3. Liderança e GRH .....	10
2.4. Setor Social/Saúde e GRH.....	11
2.4.1. O Caso da Inglaterra.....	11
2.4.2. O Caso da Austrália .....	12
2.4.3. O Caso de Portugal.....	13
<b>Capítulo III – Metodologia</b> .....	15
3.1. Instrumento de recolha de dados.....	15
3.2. Procedimento de recolha de dados .....	16
3.3. Amostra .....	17
3.4. Análise de conteúdo.....	17
<b>Capítulo IV – Resultados e Discussão</b> .....	19
1) Motivação.....	19
2) Precarização .....	21
3) Gestão de Recursos Humanos.....	26
<b>Capítulo V – Conclusões</b> .....	31
5.1. Sumário dos Resultados.....	31
5.2. Limitações e sugestões de investigação futura .....	33
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	35
<b>Webgrafia</b> .....	38
<b>Anexos</b> .....	39



## Índice de Abreviaturas

AAD – Auxiliar de Ação Direta

ASC – *Adult Social Care*

AS – Assistente Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HCHRM - *High Commitment Human Resource Management*

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RH – Recursos Humanos

SS – Segurança social

## Capítulo I – Introdução

O Setor social tem tido grande relevância nos últimos anos, tanto a nível social como político, sendo apelidado de Terceiro Setor. Este setor diz respeito a um conjunto de organizações diversificadas entre si, direcionadas para a produção e respetiva distribuição de bens e serviços, distinguindo-se dos poderes públicos e das empresas com fins lucrativos. É relevante do ponto de vista económico, através da produção de bens e serviços com impacto na atividade de mercado; do ponto de vista do emprego, na medida em que, segundo a Comissão Europeia, o setor alberga 9 milhões de empregos; do ponto de vista da luta contra a exclusão social, por via da resposta às necessidades sociais que surgem na comunidade ao longo do tempo; e também do ponto de vista do desenvolvimento local (Quintão, 2004).

No contexto da última crise global e financeira e das medidas de austeridade, muitas políticas sociais foram postas em causa, o que teve impacto direto nos problemas sociais, uma vez que o Estado, sem capacidade para dar resposta a todas as disfunções do mercado de trabalho, adotou uma posição de “privatizar, concessionar, bens e serviços públicos” (Carvalho e Pinto, 2015).

Sendo as pessoas o ativo mais importante nas organizações, a preocupação com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a sua presença e práticas, tem evoluído significativamente. Boas práticas, alinhadas com a missão e valores da organização, podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, existindo uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Dada a diversidade de instituições existentes no setor, com diferentes missões, dimensões e características, é necessário também ter em conta a diversidade de práticas de recursos humanos, algumas com maior peso e relevância.

O presente estudo tem assim como objetivo geral compreender a realidade vivenciada pelos Assistentes Sociais (AS), à luz das características do terceiro setor em Portugal e em relação com a GRH. O intuito passa assim por percecionar a presença de uma gestão de recursos humanos nas organizações





sociais, a sua importância na motivação dos profissionais do setor, e o comprometimento destes com a organização. Para tal, recorreu-se a um conjunto de entrevistas realizadas a profissionais do setor em diferentes instituições, de modo a entender a sua perceção e relacioná-la com a literatura existente.

O principal objetivo para a escolha deste tema para o trabalho final de mestrado prendeu-se ao facto de ter estudado Serviço Social na Licenciatura e, no decorrer dos estágios curriculares, sentindo a falta da presença dos recursos humanos nas instituições e que haveria essa necessidade. Assim, e tendo em consideração essa experiência, o serviço social e a gestão de recursos humanos são assim dois temas que se conjugam, completam, e os quais senti a necessidade de os relacionar e perceber as suas lacunas.

## Capítulo II – Revisão da Literatura

Os tópicos a serem abordados neste capítulo passam pela definição de Serviço Social, da sua missão e dos seus valores, tal como da sua atuação em Portugal, relacionando depois estes aspetos com as teorias e práticas da GRH. Neste âmbito, irá ser feita uma revisão dos principais conceitos abordados neste estudo: a motivação, o comprometimento e a liderança. Será igualmente empreendida uma análise do setor em diferentes países.

### 2.1. Serviço Social

De acordo com a Federação Internacional de Assistentes Sociais, o Serviço Social representa uma “profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove o desenvolvimento e a mudança social, a coesão social, o *empowerment* e a promoção da Pessoa. Os princípios de justiça social, dos direitos humanos, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade são centrais ao Serviço Social. Sustentado nas teorias do serviço social, nas ciências sociais, nas humanidades e nos conhecimentos indígenas, o serviço social relaciona as pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e à melhoria do bem-estar social” (IFSW, 2014).

Nos últimos tempos, o planeta tem sido vítima de uma crise, tanto ecológica como financeira e económica. Os mais afetados são os que menos têm, os mais desfavorecidos, e também os menos responsáveis pelas decisões que provocaram a crise. Em consequência, a lacuna social, que já existia, aumentou ainda mais e tornou-se um grande desafio para o Serviço Social (Peeter, 2012).

O foco deste desafio passa pela inclusão social, associada a um desenvolvimento pessoal e a uma gestão da pessoa com os seus próprios recursos. O assistente social representa assim um mediador que atua no sentido da promoção de recursos e estratégias para a resolução de crises que possam surgir (Gotea e Rosculet, 2019).

O papel do serviço social tem sido posto em causa nas organizações do setor, na medida em que a criação e a gestão dos programas sociais e educacionais são cada vez mais decididas pelas pessoas que ocupam cargos executivos, ou seja, as chefias, que muitas vezes não têm formação na área, acabam por tirar autonomia aos assistentes sociais, tomando as decisões muitas vezes sem conhecimento de causa. Ora, estando o Serviço Social diretamente ligado aos direitos humanos, ao *empowerment*, e à justiça social, e tendo os assistentes sociais a experiência e a perceção das necessidades da sociedade num determinado momento, as organizações iriam certamente beneficiar com a sua integração nas equipas e quadros da organização (Boehm, 2013, citado por Lorenz, 2015). Em vez disso, os assistentes sociais definem-se como um grupo de trabalhadores particularmente exposto a elevados níveis de stress, cujas cargas horárias são mais elevadas e as funções mais exigentes quando comparadas com as de outros trabalhadores deste setor (Welander et al., 2016).

O serviço social é uma profissão maioritariamente feminina em Portugal, sendo estimados dez mil assistentes sociais (Carvalho, 2010). As instituições onde atuam são diversas: na administração central, nos ministérios públicos, na administração local (câmaras municipais e juntas de freguesia), nas empresas e ainda nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Independentemente do público alvo, as Assistentes Sociais trabalham com um público vulnerável tanto à pobreza como à exclusão social, tentando assim capacitar os indivíduos, promovendo o *empowerment* pessoal e social (Carvalho, 2010).

### 2.1.1. Serviço Social e GRH

Apesar da vasta literatura em GRH, apenas uma pequena parte diz respeito a uma gestão estratégica de recursos humanos no setor social, principalmente nas organizações sem fins lucrativos (Kong, 2006).

Nos dias de hoje, não é fácil aos diretores técnicos formularem estratégias que vão de encontro ao objetivo e missão da organização, que estejam de acordo com a capacidade financeira da mesma e que atendam às necessidades e interesses dos utentes e colaboradores. Torna-se assim um desafio a relação



entre a missão e os resultados financeiros. Sendo um setor com recursos financeiros limitados, onde o salário é reduzido e por isso a força de trabalho acaba por ser menos qualificada, é necessária uma especial atenção ao recrutamento, qualificação e tentativa de retenção dos colaboradores (Kong, 2006). Neste sentido, tem vindo a aumentar a pressão para que as direções técnicas (muitas vezes compostas por voluntários) reavaliem as suas práticas de GRH e que esta faça parte da estratégia e missão das organizações (Brown et al., 2011).

No setor social e sem fins lucrativos, uma GRH estratégica tem sido considerada cada vez mais essencial para o bom desempenho organizacional. Esta diz respeito à implementação de um conjunto de práticas com a intenção de que o capital humano da organização contribua para os objetivos da mesma. São assim identificadas práticas associadas a este tipo de GRH: oportunidades de progredir na carreira internamente; programas de formação; medidas de avaliação de desempenho; participação e partilha dos lucros; segurança no trabalho; mecanismos de voz ativa, e ainda definição do trabalho. É de notar que, quando se aposta neste tipo de práticas, as organizações têm maior capacidade de atingir os objetivos (Brown et al., 2011).

Dada a diversidade de recursos e ambientes organizacionais, as contribuições da GRH e de estratégias para a missão e futuro da organização são essenciais e não se podem menosprezar: as organizações deste setor têm de ter um pensamento estratégico, onde a GRH ocupe um papel proativo no suporte e orientação dos esforços para fazer face às necessidades e mudanças que possam surgir (Brown et al., 2011).

## 2.2. Motivação e GRH

A motivação diz respeito às forças conscientes e inconscientes que causam, canalizam e sustentam o comportamento e as ações das pessoas. É um de vários fatores relacionados com o desempenho e que o influencia diretamente (Stoner, 1995).

Podemos afirmar que a motivação remete para o modo como os indivíduos optam por dispensar os seus recursos pessoais limitados, como tempo e energia, para alcançar um resultado específico. A motivação diz então respeito ao ponto – representado pela “direção, intensidade e persistência do esforço” (Howe & Johnson, 2016) – até ao qual um indivíduo está disposto a ir para realizar um determinado objetivo.

A motivação dos funcionários é uma preocupação chave na organização, sendo que esta deve exercer um esforço permanente na tentativa de maximizar a motivação dos empregados, influenciando e melhorando assim o seu *output*, dado existir uma relação direta da motivação com a performance organizacional. De uma forma geral, a motivação no local de trabalho é entendida e gerida de acordo com princípios de autorregulação. Este processo refere-se ao estabelecimento, por parte dos indivíduos, de objetivos a atingir, aos quais são adicionais recursos mentais que garantam o empenho nesses mesmos objetivos. Segundo a teoria da autorregulação, os objetivos previamente estabelecidos são comparados com as metas alcançadas e, caso não estejam a ir ao encontro das mesmas, fazem-se os ajustes e alterações que se considerem necessários (Lord et al., 2010).

A motivação pode ser dividida em dois diferentes níveis: intrínseco e extrínseco. O primeiro diz respeito à motivação que resulta da própria atividade desempenhada pelo indivíduo, sendo essa mesma atividade a sua recompensa. As atividades impulsionadas pela motivação intrínseca são as que satisfazem necessidades psicológicas básicas. Já a motivação extrínseca remete para motivações associadas aos resultados de uma determinada atividade, para onde estará direcionado o foco do indivíduo, sendo esses resultados aquilo que o impulsiona a desempenhar a função. Assim, o indivíduo pode não considerar a função do seu interesse, mas é motivado pelo resultado que a função lhe permite alcançar a nível salarial ou pelas regalias associadas à função, etc. (Ryan & Deci, 2000, citado por Howe and Johnson, 2016).

Tal como as diferentes gerações são marcadas por diferentes características e interesses, também as motivações variam ao longo do tempo e com os indivíduos. As gerações mais velhas têm o seu foco nas atividades que lhes provocam emoções positivas e que vão de encontro aos seus valores,

enquanto as gerações mais recentes, os *millenials*, direcionam os seus interesses para as atividades mais convenientes e para as recompensas que as mesmas proporcionam (Kanfer & Ackerman, 2004).

É importante que as organizações entendam e consigam motivar os seus trabalhadores de forma a que estes continuem a desempenhar as suas funções. Sendo o setor social um setor de alta rotatividade, a adoção de estratégias para a retenção dos colaboradores torna-se fundamental.

Os estudos que se focam nos fatores organizacionais que influenciam a permanência dos trabalhadores mostram a existência de uma relação entre as práticas de recursos humanos e a decisão dos trabalhadores em continuarem no mesmo posto de trabalho (Schopman et al, 2015). É de notar que este estudo é aplicado a profissionais de saúde no geral e não apenas a auxiliares de ação direta, sendo estes também parte do setor e que a literatura acaba por conjugar. Schopman e os seus coautores defendem que existem práticas de gestão e políticas organizacionais capazes de incentivar os trabalhadores a continuar a trabalhar no setor social. Neste estudo, os autores apreciam as práticas de recursos humanos que demonstram investimento em relações de longo termo com os colaboradores e o seu desenvolvimento. Estas práticas são designadas de *High Commitment Human Resource Management* (HCHRM), ligadas ao forte comprometimento por parte dos indivíduos, estando focadas no desempenho e procurando estimular o compromisso e o desenvolvimento. É possível afirmar que, se a missão e valores da organização estiverem direcionados para o desenvolvimento de práticas de recursos humanos, a motivação dos seus colaboradores é estimulada e o comprometimento torna-se mais consistente (Schopman et al, 2015).

Assim, os trabalhadores que pressentem a HCHRM como um compromisso e um investimento, tal como um reconhecimento do seu esforço e uma contribuição para o desenvolvimento das suas funções, sentir-se-ão reciprocamente motivados para continuar no mesmo trabalho (Hanna & Iverson, 2004, citados por Schopman et al., 2015).



### 2.3. Liderança e GRH

Outro conceito que medeia a relação entre a HCHRM e a motivação dos colaboradores é o de liderança transformacional (Bowen & Ostroff, 2004). Segundo Bass (1999), este conceito designa uma forma de liderar que, “através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada, permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de autoatualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade” (Bass, 1999, citado por Rosinha, 2009). Neste caso, os líderes entendem que as suas ações têm um impacto direto nos colaboradores, que estimula a motivação intrínseca dos mesmos e os orienta para a missão da organização (Antonakis & House, 2002). Um líder transformacional apresenta 4 características a nível psicológico: um desejo para influenciar e ser auto-eficaz; uma grande capacidade para dar ao outro, o que manifesta preocupação por ele; um grande otimismo, a que se juntam uma abertura e uma curiosidade elevadas, o que confere autonomia aos colaboradores, dando-lhes assim espaço para se exprimirem (Popper e Mayseless, 2002 citado por Rosinha, 2009).

Quando os colaboradores percebem que a liderança é transformacional, estes sentem-se autónomos e com um maior sentido de responsabilidade pelas suas tarefas. Assim, esta liderança influencia positivamente a motivação intrínseca, fazendo diminuir a tendência para os trabalhadores abandonarem as suas funções (De Lange & Thijssen, 2007, citados por Schopman et al., 2015). Com base na *Social Exchange Theory*, Saks (2006) refere que, se as organizações oferecerem, através da HCHRM e da Liderança Transformacional, apoio aos seus colaboradores no desempenho das suas funções, estes sentir-se-ão como que obrigados e com a responsabilidade de estarem emocional e psicologicamente motivados no seu trabalho (Schopman et al., 2015).

## 2.4. Setor Social/Saúde e GRH

No que diz respeito ao setor social e da saúde, ele é maioritariamente composto por organizações cuja atividade evolui na base da relação entre cliente e colaborador, estando assim dependente da dedicação, experiência, e motivação dos indivíduos que prestam os cuidados aos clientes (Van Wijk, 2006). Trata-se de um setor marcado por relações pessoais e de cuidado, onde o trabalho é particularmente exigente e intensivo (Veld et al., 2010). É assim crucial o desempenho dos recursos humanos, sendo imprescindível uma valorização dos mesmos.

### 2.4.1. O Caso da Inglaterra

É importante olhar para a situação do serviço social noutras países de forma a entender outras realidades e comparar com a situação em Portugal. Em Inglaterra os serviços sociais são chamados de *Adult Social Care (ASC)*, devendo ser considerados práticas de RH progressivas, ou seja, práticas que conjugam os interesses tanto do empregador como do empregado. Podemos afirmar que o ASC é um setor marcado por salários baixos e com inúmeros desafios associados a práticas de Recursos Humanos (Atkinson & Lucas, 2012). Muitas das organizações que o compõem são pequenas e exibem lacunas nas funções dos recursos humanos (a nível da gestão impera uma regulação informal), carecendo igualmente de um clima de trabalho que apoie a promoção de práticas de RH, isto porque os trabalhadores com salários baixos tendem a ser submetidos a uma gestão autocrática (Atkinson & Lucas, 2012). Com efeito, os cuidadores ingleses são maioritariamente trabalhadores do sexo feminino, mal pagos, não sindicalizados e desgastados física e emocionalmente (Machin and Manning, 2004; LPC, 2009 citados por Atkinson & Lucas, 2012). É assim um setor marcado por problemas de precariedade, o que complica a retenção, na medida em que esta pressupõe condições de trabalho mais favoráveis.

No estudo realizado por Rubery e Urwin (2011) foram examinadas as práticas de recursos humanos no *social care*, prestando-se atenção a aspetos como a (in)segurança, a flexibilidade e os mercados internos de trabalho; a formação e a avaliação de desempenho, e ainda o pagamento. A nível de



insegurança, esta manifestava-se no baixo nível salarial e nas horas extra, não fixadas por contrato, que os funcionários faziam com a intenção de maximizar os ganhos. Sendo uma profissão em que os resultados influenciam diretamente o cliente e os seus cuidados, estas práticas punham assim em causa a qualidade dos mesmos.

Estas situações promovem também a desmotivação e o cansaço dos colaboradores. Muitos *care workers* referiram que o tempo despendido em formação não era remunerado, sendo um problema no caso de formação prolongada. A avaliação do desempenho é vista como um mecanismo de suporte, considerada uma maneira útil de comunicar e resolver problemas, dando assim a possibilidade de refletir sobre os pros e contras do dia a dia. É um fator que aumenta a motivação, pois os colaboradores entendem que a sua opinião é valorizada, e que a organização vai de encontro às suas necessidades. A conclusão, ao nível da resposta dos cuidadores sociais às práticas de RH, foi positiva, e a promoção de uma HRM estratégica influencia positivamente as atitudes dos colaboradores, com resultados positivos e uma prestação de serviços de qualidade (Atkinson & Lucas, 2012).

#### 2.4.2. O Caso da Austrália

Segundo um estudo realizado em 2006/07 (*Aged and Community Services Australia, 2007*), o governo australiano gastou 0.8% do PIB na assistência a idosos, prevendo-se que essa percentagem cresça para 2% em 2046/47. Ao aumentar assim o número de profissionais de saúde e apoio social, torna-se imprescindível uma adequada formação e recompensa dos mesmos. Um dos desafios dos Recursos Humanos neste país, dado o declínio da força de trabalho em número de assistentes, é o recrutamento e a retenção, principalmente de enfermeiros e assistentes não clínicos. A escassez de colaboradores influencia negativamente a qualidade do serviço prestado, reforçando a intensidade de trabalho e prejudicando ainda mais a retenção de pessoal, num círculo vicioso (Bartram and Cooke, 2015).

Também as residências de cuidados a idosos enfrentam problemas de recrutamento e seleção, de fraca liderança e gestão. (Kaine, 2012; Rubery &



Urwin, 2011, citados por Bartram and Cooke, 2015). No Japão, na Austrália e no Reino Unido são comuns as condições irregulares no setor da assistência a idosos, com salários baixos e grande dependência da boa vontade dos cuidadores para a qualidade dos serviços prestados. Os trabalhadores estão motivados sobretudo intrinsecamente – ou seja, obtêm maior satisfação pela ajuda que realizam – e não tanto extrinsecamente, devido à intensidade do trabalho e ao salário reduzido (eg. King et al., 2013 citado por Bartram and Cooke, 2015). A longo prazo, esta é uma situação difícil de sustentar, dada a baixa remuneração e as más condições, que se traduzem numa elevada taxa de rotatividade (20% no caso da Austrália). Assim, o recrutamento e a retenção de força de trabalho são dois problemas que enfrentam os recursos humanos deste setor.

#### 2.4.3. O Caso de Portugal

Em Portugal, a esperança média de vida tem vindo a aumentar continuamente, sendo assim necessário pensar de outra forma o setor social. Nos anos 1980, apenas 2% das pessoas com mais de 65 anos de idade estavam colocadas em instituições, número que aumentou para 4% em 2011, sendo que 70% das pessoas que se encontram em instituições ou residências de apoio são mulheres na faixa etária dos 80 anos e que necessitam de maiores cuidados. É de notar ainda que, em 15 anos (2000-2015), as residências para idosos aumentaram de 1469 para 2418, e ainda que o número de residentes disparou de 55523 para 94067 (Gil, 2018). Ainda que o foco do presente estudo seja os assistentes sociais e nomeadamente os auxiliares de ação direta, os dados supracitados dizem respeito a cuidadores. Podemos assim fazer um paralelismo dadas as condições e diversidades que encontram serem semelhantes.

Tal como noutros países, a profissão de assistente social é maioritariamente feminina, sendo atualmente estimados cerca de dez mil trabalhadores neste setor, repartidos por diversas instituições, desde câmaras municipais a organizações não lucrativas e empresas. A população-alvo é diversa, abarcando jovem, idosos, deficientes, refugiados, etc. Independentemente da instituição e público, o objetivo das assistentes sociais é

ajudar os grupos vulneráveis, promovendo o *empowerment* e a sua capacitação (Carvalho, 2010).

Em Portugal, o serviço social hospitalar iniciou-se primeiramente em 1940, integrando os cuidados de saúde primários a partir da década de 1970. As suas funções passavam então pela elaboração de diagnósticos, a introdução dos doentes no contexto hospitalar, fazendo a ponte entre os serviços, a família e a comunidade. É de notar que as necessidades sociais que não são satisfeitas acabam por ter impacto na saúde e promovem situações de desigualdade, sendo assim o Serviço Social de grande importância neste setor de forma a promover o bem-estar social (Guadalupe et al., 2020).

Segundo um estudo que analisa os rácios para a população residente e a sua distribuição no setor da saúde, chegou-se à conclusão de que na equipa de saúde “existe 1 assistente social para cada 69,3 enfermeiros e 50,3 médicos”. É de notar ainda que, no que diz respeito à distribuição territorial, os assistentes sociais em contexto hospitalar concentram-se maioritariamente na região de Lisboa e Vale do Tejo (33,7%) e no Norte (31,8%) (Guadalupe et.al, 2020).

No que diz respeito ao investimento público nos cuidados a longo prazo, ele cifra-se em 0,5% do Produto interno bruto, sendo assim um investimento mínimo quando comparado com o dos Países Baixos, que é de 3.7% (Gil, 2018).

Tendo em consideração o estudo desenvolvido por Gil (2018), assente num questionário com 24 respondentes, os fatores que mais influenciam a qualidade do trabalho neste setor são: a falta de pessoal (88%); o conflito entre equipas (83%); a fraca e insuficiente formação a que são sujeitos (80%); os salários baixos (76%); a falta de supervisão por parte das chefias e feedback (68%) e ainda a falta de reconhecimento profissional (73%). Em linha com estes dados, um dos entrevistados para esta dissertação (E13) refere-se ao trabalho de assistente social como “mal pago, injusto e muito triste, que está subvalorizado”.

Enquanto em 1990 o desemprego dos assistentes sociais era residual, a partir da primeira década do século XXI ele deixa de o ser, sendo que a situação se vem a agravar nos últimos anos. Em 2007, ainda que a maioria dos assistentes sociais estivesse com contrato sem termo, começam a surgir

contratos com tempo certo, recibos verdes e estágios, tornando-se mais difícil a tarefa de conseguir uma carreira profissional. No que diz respeito ao salário, também este era inferior ao legislado para a carreira de técnico superior de serviço social. É ainda de notar que a diferença salarial entre setor público e privado não lucrativo é de 200 euros e ainda que um profissional em *part time* auferia menos de 400 euros mensais (Castro et al., 2015).

Apenas em setembro de 2019 foi criada a Ordem dos Assistentes Sociais, depois de uma luta travada já há alguns anos, tendo assim sido dado um passo importante para o reconhecimento da profissão.

### **Capítulo III – Metodologia**

Conforme indicado na Introdução, o objetivo deste estudo passa por aprofundar o retrato da profissão de assistente social em Portugal com base numa série de entrevistas a trabalhadores em funções. O presente capítulo apresenta os aspetos principais referentes aos procedimentos e instrumentos metodológicos adotados, procedendo ainda a uma caracterização da amostra observada. Esta dissertação. Para isso, irá analisar entrevistas realizadas a Assistentes Sociais que estão a exercer funções.

#### **3.1. Instrumento de recolha de dados**

O método de recolha de dados utilizado foi o método qualitativo, assente na entrevista semiestruturada. Esta modalidade de entrevista apresenta uma estrutura flexível que engloba questões semiabertas, permitindo que o participante direcione a resposta, relate experiências e vivências pessoais, e ainda que o investigador introduza questões não planeadas, com base no desenrolar da entrevista, mantendo o foco nos objetivos da pesquisa (Flick, 2007).

O principal objetivo das entrevistas era realizar um diagnóstico da realidade vivida no setor social e compreender os seus maiores desafios no que diz respeito à GRH. Para tal, o guião foi desenvolvido com os seguintes tópicos

de interesse: o trabalho do cuidar e a realidade de cada Assistente Social nas diferentes valências deste setor; as diferentes realidades existentes nas instituições as características das funções que os indivíduos desempenhavam, a sua visão acerca das mesmas e a experiência com a organização; e ainda a presença dos RH neste setor, a sua atividade e maiores desafios.

### 3.2. Procedimento de recolha de dados

Após a confirmação de que a recolha seria viável, a investigadora divulgou na rede social *Facebook*, num grupo chamado Espaço do Assistente Social, um apelo a quem estivesse disponível e com interesse em colaborar no presente estudo, onde era dada informação sobre o intuito do mesmo, os objetivos e a duração da entrevista. Dada a situação de pandemia e o dever de confinamento decorrente do estado de emergência, as entrevistas foram feitas na totalidade via *online*, evitando-se assim o contacto presencial entrevistador-entrevistado.

As entrevistas decorreram entre 29 de junho e 19 de julho de 2020. Ao todo, foram realizadas 26 entrevistas, das quais 5 através da plataforma *Google Forms* e as restantes 21 via *Skype*. No primeiro caso, as questões foram enviadas sob a forma de um questionário com perguntas abertas, ao qual os entrevistados responderam por escrito. Trata-se de uma opção que não correspondia aos interesses da investigadora, na medida em que as respostas por escrito são muito sintéticas e não há possibilidade de as desenvolver. No entanto, a falta de disponibilidade de algumas interlocutoras ditou o recurso pontual ao questionário com perguntas abertas. No segundo caso, as entrevistas via *Skype* tiveram uma duração média de 15-20 minutos, tendo sido previamente solicitado às entrevistadas o seu consentimento para que as entrevistas fossem gravadas em formato áudio para permitir a posterior transcrição.

### 3.3. Amostra

No que diz respeito à amostra, o modelo utilizado corresponde a uma amostragem por conveniência, em que a seleção dos respondentes depende, essencialmente, da sua acessibilidade e disponibilidade, sendo, como tal, uma amostra não probabilística (Etikan, Musa & Alkassim, 2016).

Participaram neste estudo 26 indivíduos, todos do sexo feminino e Assistentes Sociais em exercício, com idades compreendidas entre os 24 e os 60 anos. No que diz respeito à disposição geográfica, as entrevistadas trabalhavam em diferentes distritos de Norte a Sul do país, sendo também uma das entrevistadas da Ilha da Madeira. Trabalhavam em instituições com diversas características e públicos-alvo, entre ERPI's (Estruturas Residenciais para Idosos), núcleos de apoio a toxicodependentes, núcleos de apoio a deficientes, centros de dia e câmaras municipais. A decisão de recolher testemunhos de pessoas que trabalhavam em instituições diferentes deveu-se ao facto de o estudo ter como objetivo perceber a realidade atual no setor, sendo assim essencial abarcar os seus diversos meandros e entrevistar indivíduos que sentissem de perto os desafios e necessidades do Serviço Social.

### 3.4. Análise de conteúdo

Para a análise de dados, foi realizada uma análise temática. Trata-se de um método que identifica, analisa e relata padrões (temas) num determinado conjunto de dados (Braun & Clarke, 2013). Este processo é composto por um conjunto de etapas: a) familiarização com os dados, correspondente à leitura e transcrição verbatim das entrevistas; b) criação dos primeiros códigos usados para agrupar os dados; c) procura dos temas; d) revisão dos temas, analisando a relação entre os mesmos e a codificação em b); e) definição e nomeação de temas, organizando assim os dados nessa base; e, por fim, f) produção do relatório, que resulta da descrição dos resultados e que engloba a fase de análise e as principais conclusões. Estas etapas por vezes não são lineares, sendo possível voltar atrás ao longo do processo (Braun & Clarke, 2013).



É de notar que este tipo de análise confere uma flexibilidade na abordagem dos dados, na medida em que admite o envolvimento e parcialidade do investigador (Braun & Clarke, 2013). A análise das entrevistas foi realizada com recurso ao software MAX-QDA 2020.

## Capítulo IV – Resultados e Discussão

De um modo geral, os dados recolhidos podem ser organizados em três grandes dimensões ou categorias estruturantes resultantes desta análise temática: 1) Motivação; 2) Precarização; e 3) Gestão de Recursos Humanos. Cada um destes temas tem associado um ou mais subtemas, conforme se poderá verificar ao longo das secções seguintes.

### 1) Motivação

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada no Capítulo II, este tema diz respeito ao sentimento por parte do trabalhador relativamente às funções que desempenha, à profissão que representa, ao que o motiva tanto intrínseca como extrinsecamente e como é que tal se reflete no seu dia a dia na organização.

#### **Motivação intrínseca e Comprometimento Organizacional**

Vários são os autores que juntam as teorias da motivação com as do comprometimento, o que nos dá um entendimento deste conceito como sendo essencial na motivação, e ainda conhecimentos acerca de como a motivação acaba por influenciar o comprometimento, falando-se de existirem vantagens numa força de trabalho motivada e comprometida (Locke & Latham, 1990; Meyer e Allen, 1997; Pinder, 1998, citado por Meyer et al., 2004, p.991).

As entrevistadas deste estudo dão mostras de estar comprometidas com a profissão de assistente social, com os seus princípios e deveres, mesmo em face de diversas adversidades com que se confrontam no desempenhar das suas funções. São igualmente visíveis indícios de uma elevada motivação intrínseca que move os trabalhadores no seu dia a dia, como a importância atribuída ao bem-estar do outro, justificada com elementos oriundos da vida pessoal e familiar:

Eu quis ser assistente social e o nível de responsabilidade e complexidade, eu que sou [...], acho que ser Assistente Social é como agora querer engravidar, quero ter uma criança e vou ser mãe, é esse o desafio [...] (Entrevistada 1, 12.07.2020).





A importância dada ao estatuto e à profissão é, neste caso, explicitamente comparada a uma experiência pessoal (e não profissional) que representa também um dos exemplos supremos de uma atividade de cuidado. Para além da maternidade, o compromisso é equiparado a outras situações não profissionais que requerem uma entrega e uma dedicação permanentes, como o casamento: "Eu entrego-me corpo e alma a isto, eu quase que casei com isto" (Entrevistada 13, 16.07.2020).

São várias as entrevistadas que aludem a aspetos compensadores decorrentes do tipo de trabalho efetuado, que a literatura relaciona com a motivação intrínseca. Assim o que elas absorvem das pessoas com quem trabalham, tanto utentes como funcionários, ou a certeza de que o seu esforço é recompensado com a felicidade do próximo, levam-nas a irem mais longe e a continuarem perante os diversos contratemplos que possam surgir:

O que me motiva é o contacto direto com as funcionárias, o poder dar formação, perceber as dificuldades que elas têm no dia-a-dia e ajudar a superar (Entrevistada 25, 20.07.2020).

O que me continua ainda a motivar é eu sentir que posso marcar a diferença independentemente que os livros digam o contrário [...] desde que eu esteja a fazer o bem e me deixe de consciência tranquila, para mim, tudo bem (Entrevistada 13, 16.07.2020).

Estando o setor social virado para o outro e para o seu bem-estar, as trabalhadoras tendem a criar uma relação com os utentes e suas famílias. O envolvimento acaba por ser inevitável e faz com que a motivação e satisfação aumentem, tendo em conta as melhorias e conquistas do próximo, e a convicção de que estão a fazer o bem. Trata-se assim de um aspeto moral na medida em que o trabalho é visto como moralmente recompensador, independentemente das condições que são oferecidas:

O que me motiva mais é mesmo saber que estamos a ajudar pessoas que precisam e que, sem aquele serviço, não têm a sua autonomia de vida



[...] e acho que isso é a maior motivação que posso ter (Entrevistada 2, 12.07.2020).

Ao considerarem que muitos dos utentes não têm autonomia de vida é uma expressão que aproxima o beneficiário do serviço de uma criança, que precisa de ajuda dos pais para sobreviver e satisfazer as necessidades, o que nos leva também a perceber o sentimento que têm para com os utentes, o sentido de responsabilidade e preocupação.

No fundo é como se fosse o fruto daquilo que nós fazemos e cada pequena conquista dos utentes acaba por ser uma pequena conquista nossa, vamos crescendo com eles, vamos crescendo com as famílias, isso é de facto aquilo que mais motiva (Entrevistada 19, 17.07.2020).

Parece haver, portanto, um grande comprometimento com a profissão de assistente social em geral, sentindo-se as entrevistadas motivadas pelos resultados do seu trabalho de dádiva e de cuidado, orientado para beneficiários carentes. É de notar que este sentimento é para com a profissão e não tanto com uma organização específica, remetendo assim para a motivação intrínseca dos colaboradores. Esta discrepância pode ser justificada pelas condições de trabalho oferecidas, de que iremos falar de seguida.

Podemos assim afirmar que o que caracteriza a motivação destes colaboradores não é assim a natureza da mesma mas sim os resultados obtidos para o bem do próximo.

## 2) Precarização

Sendo este um setor que envolve as relações humanas, as suas complexidades e diversidades, tem de lidar com diversos problemas e as adversidades que confronta são muitas vezes difíceis de contornar, existindo assim diversos fatores que desmotivam os colaboradores e que põem em causa o seu trabalho.

De um modo geral, esta tende a ser uma área muito vulnerável à precarização das condições de trabalho, tal como comprovado com os estudos citados. E, ao se tratar de um setor entre o público e o privado, pode tornar-se mais atreito ao trabalho precário.

### **Vínculo Laboral/Regime tempo de trabalho**

As condições no Terceiro Setor são variadas. As entrevistas permitem, no entanto, perceber que muitas assistentes sociais possuem vínculos precários, trabalhando no âmbito de projetos e programas com duração e financiamento limitados, sobretudo em instituições mais pequenas:

Eu estou a tempo parcial, ou seja, estou em part time, por isso é um vínculo um bocado precário (Entrevistada 3, 12.07.2020).

O facto de muitos cargos estarem a ser ocupados por outros técnicos sem ser de Serviço Social e muitos cargos estarem a *part time* quando nem sequer deveria ser equacionado isso (Entrevistada 10, 15.07.2020).

Estou a *part time* e recibos verdes (Entrevistada 8, 14.07.2020)

### **Salário**

A remuneração é, de facto, o problema mais abordado pelos entrevistados como o grande foco desestabilizador e desmotivador. Por exemplo, algumas entrevistadas chegaram a referir que recebiam 800€ há vários anos, o que se tornava desmotivador. Tendo em consideração a importância social e o sentido humanitário das funções que desempenham, e ainda todo o esforço envolvido, muitas entrevistadas consideram que devia ser feita uma análise neste campo:

O desgaste a nível psicológico, [...] o ordenado é complicado, é mesmo muito, muito baixo (Entrevistada 13, 16.07.2020).

A nível salarial, e voltamos ao mesmo, o aspeto negativo que muitas vezes temos aqui, e as pessoas veem que não compensa a nível



económico trabalhar nesta área, a área social é muito mal remunerada (Entrevistada 11, 16.07.2020).

O fator salarial é assim decisivo neste setor sendo reconhecido por todas as entrevistadas como o grande problema, que muitas vezes também leva à rotatividade e complica as tentativas de retenção de colaboradores, sendo que esta se torna praticamente impossível.

Relativamente ao serviço social, somos muito mal pagas, portanto, não tenho problema nenhum em dizer o meu ordenado, [...], levar para casa 1096€ já com prémios, já com subsídios de diretora técnica, acho que se devia repensar (Entrevistada 13, 16.07.2020).

As auxiliares de ação direta são muito mal pagas, esta categoria profissional, pelo trabalho que têm, pelo esforço que têm, [...], acho que a nível remuneratório é muito mal pago em comparação, por exemplo, com as assistentes de ação educativa (Entrevistada 24, 22.07.2020).

### **Falta de Reconhecimento Profissional**

Um dos sentimentos relatados pelas entrevistadas é a falta de reconhecimento da profissão de Assistente Social por parte da sociedade. Segundo as mesmas, é também por isto que as baixas remunerações e a precariedade estão tão presentes:

O setor da Economia Social é uma área ainda pouco valorizada em Portugal. É considerado a última escolha das pessoas, por vários motivos [...], desvalorização do próprio trabalho em si, [...] de certa forma existe um estigma nesta área (Entrevistada 6, 09.07.2020).

Os desafios para os recursos humanos passam um bocadinho por isto, a falta de reconhecimento, os ordenados são baixos porque não há reconhecimento, se houvesse também se aumentava ordenados e havia uma preocupação mais específica (Entrevistada 25, 20.07.2020).



A par da grande motivação e comprometimento com a profissão existente, parece existir muita desmotivação relacionada com as condições laborais oferecidas. Percebemos assim que o que move os colaboradores passa então, sobretudo, pelo bem-estar do outro e o impacto das suas ações nas suas vidas, sendo que as condições não ajustadas acabam por desmotivar a longo prazo. Outro fator desmotivante passa pela falta de reconhecimento do trabalho e dos feitos alcançados, na medida em que, independentemente do seu esforço, as profissionais não se consideram ouvidas, respeitadas:

Mas a minha maior frustração enquanto assistente social é que nós ainda não conseguimos que a nossa forma de estar e que o nosso conhecimento tenha espaço no âmbito da decisão (Entrevistada 1, 12.07.2020).

Porque acho que às vezes somos muito maltratadas, porque qualquer pessoa acha que é assistente social, eu acho fantástico [risos]. E quando eu vejo educadores sociais ou economistas a assumirem cargos, cada macaco no seu galho, defendam isso pelo amor de Deus (Entrevistada 13, 16.07.2020).

As entrevistadas sentem existir pouco reconhecimento pelo trabalho do cuidar, o que, juntando-se às condições de trabalho precárias do setor, pode refletir a falta de valor atribuído aos indivíduos mais idosos por parte da sociedade e também o baixo investimento feito neste setor (Gil, 2018).

Acho que há uma ausência de saber para que serve, acho que até o próprio serviço social, tu dizes que és assistente social e as pessoas não sabem bem o que é que tu fazes, já parte daí (Entrevistada 20, 21.07.2020).

O facto de se trabalhar com rácios mínimos, o facto de também não nos sentirmos muitas vezes que temos, por exemplo, pela inexistência de ordem ainda, muitas vezes não somos ouvidos (Entrevistada 22, 21.07.2020).

## Rotatividade

Sendo um setor onde existe desgaste dos colaboradores, que lidam diariamente com situações humanas às quais têm de se adaptar, a rotação é uma constante. Esta rotatividade deve-se também à procura de melhores condições dada a precariedade associada ao setor:

Apesar de nos últimos anos haver uma rotatividade maior de Auxiliar de Ação Direta (AAD) por desgaste inerente à função dos mesmos (Entrevistada 5, 13.07.2020).

Os colaboradores acabam por se desmotivar e sair pelas baixas compensações financeiras, por não se reverem na cultura organizacional, etc (Entrevistada 9, 15.07.2020).

**- Tendo então em conta a sua experiência no lar e o trabalho com os auxiliares, o setor social é marcado por taxas de rotatividade elevadas. Gostaria de saber se concorda com a afirmação e quais as razões que podem explicar a rotatividade neste setor.**

- Desde a exaustão, cansaço físico, o valor salarial (Entrevistada 22, 21.07.2020).

As taxas de rotatividade elevadas, que parecem ser uma marca comum a vários países neste setor, têm impacto negativo na continuidade e estabilidade dos bens e serviços providenciados aos utentes que dependem dos mesmos, assim como no bom funcionamento da organização (Park and Shaw, 2013).

É uma atividade que não é fácil, exige bastante quer física quer psicologicamente e a maior parte das pessoas tentam, mas não têm a capacidade que é necessária para continuar a trabalhar nestes locais (Entrevistada 21, 21.07.2020).

No setor social eu concordo, já fui diretora técnica de um lar e concordo perfeitamente, há muita rotatividade se calhar devido um bocadinho à frustração e ao lidar com as emoções (Entrevistada 23, 21.07.2020).

### 3) Gestão de Recursos Humanos

A terceira dimensão de análise está relacionada com a preocupação de perceber até que ponto existe uma gestão de recursos humanos neste setor, o que essa gestão representa e também qual a perspetiva das organizações relativamente às suas práticas. É de notar que as entrevistadas estão cientes da importância de aspetos como a formação ou a análise de funções, embora na maioria dos casos, estas primem pela sua ausência.

#### **Falta de Formação dos colaboradores**

Os dados recolhidos apontam para uma falta de oferta de formação por parte da entidade organizacional, sentindo-se os colaboradores muitas vezes desamparados no desempenho das suas funções.

Com base num estudo realizado pela Associação Nacional de Gerontologia Social (ANGES), num universo de 339 trabalhadores, concluiu-se que o investimento em formação profissional ajuda a reduzir o índice de *burnout*, sendo que nos AAD chega a ser de 87%. Num setor em que são visíveis o cansaço e a rotatividade existente, as entrevistadas reconhecem que a formação deveria ser mais valorizada. Segundo o mesmo estudo, 40% dos técnicos e diretores técnicos das IPSS's sofrem de *burnout* (ANGES, 2020):

Há uma plataforma e nunca tive formação para trabalhar naquela plataforma, portanto tenho o manual de utilizador, fui ao manual, estudei e fui fazendo por tentativa e erro (Entrevistada 1, 12.07.2020).

A nível de formação da entidade patronal não tive nenhuma, tudo o que aprendi e tudo o que sei foi em pesquisas, tiro as minhas dúvidas (Entrevistada 8, 14.07.2020).

Não, as organizações nunca se preocupam muito com isso por isso é que só contratam pessoas que já têm experiência, facilita-lhes a vida (Entrevistada 17, 17.07.2020).

## **Acumulação de funções**

Outra das características apontada ao longo das entrevistas foi o facto de as trabalhadoras não desempenharem apenas as funções inerentes à sua profissão, mas também as de outras áreas nas quais não têm formação:

Estamos a falar num universo de 88 utentes, uma equipa de 17 pessoas e sou o único elemento técnico na instituição, portanto é muito complicado acumular estas funções todas (Entrevistada 24, 22.07.2020).

Tenho a gestão de recursos humanos, a questão das admissões, os planos individuais, a gestão das equipas em termos da locação de serviços. [...] Coordeno também a nível das atividades extraordinárias (Entrevistada 26, 27.07.2020).

Este acumular de funções tem efeitos tanto na motivação dos colaboradores como também na qualidade dos serviços prestados:

Os profissionais de serviço social muitas vezes acumulam tarefas, o que pode levar à exaustão e ao sentimento de impotência relativamente a certas situações em que são evidentes as necessidades das pessoas e a ausência/insuficiência de respostas (Entrevistada 4, 12.07.2020).

O dinheiro é sempre pouco e acaba por cada funcionário ter mais tarefas do que aquelas para as quais foi contratado e isso sobrecarga [sic] imenso os funcionários (Entrevistada 10, 15.07.2020).

## **Falta da presença do departamento RH na organização**

Em muitas organizações deste setor, principalmente nas mais pequenas, o departamento de RH não existe, sendo maioritariamente o Assistente Social ou o Diretor da organização a desempenhar essas funções. É assim necessário ter em consideração o tamanho e o peso da organização. Nas grandes organizações existe uma maior pressão para se investir na GRH, pois facilmente estas apresentam mais recursos disponíveis e experiência (Brown et al., 2011).





Dados os recursos financeiros limitados, as organizações de menores dimensões afirmam que é preferível que os recursos financeiros sejam primeiro para uso direto (por exemplo, para atividades junto das populações-alvo), do que para serem gastos com colaboradores administrativos (Brown et al., 2011). Este contraste institucional foi perceptível nas entrevistas, com as Assistentes Sociais de instituições mais pequenas a afirmarem que, devido à escassez de recursos, não é possível ter uma pessoa dedicada exclusivamente aos RH, sendo essa área entregue a outro profissional já no quadro da organização, o que nos leva para o problema de acumulação de funções.

Sei que o recrutamento é feito pelo diretor da instituição, que é professor de educação especial (Entrevistada 2, 12.07.2020).

A Diretora Técnica é a responsável pela área dos recursos humanos (Entrevistada 6, 09.07.2020).

Como são instituições relativamente pequenas normalmente é deliberado por direção, se houver necessidade de ter de recrutar alguém (Entrevistada 13, 15.07.2020).

Foi confirmado pelas entrevistadas que quem faz estas funções de recursos humanos geralmente não tem formação para tal, o que pode assim originar no futuro problemas a nível de equipa e prestação de cuidados:

Portanto ela recruta as pessoas que, no meu caso em particular, por exemplo, foi a nível de empatia, simpatia (Entrevistada 8, 14.07.2020).

Nós temos de saber lidar com as pessoas que temos à nossa frente, nós assistentes sociais não temos se calhar a formação mais adequada para fazer as seleções de recrutamento (Entrevistada 21, 21.07.2020).

## **Chefias**

Segundo o n.º 1, art.º 18.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, o exercício dos corpos gerentes nestas instituições sem fins lucrativos é de caráter voluntário e gratuito, embora seja possível o pagamento de alguma despesa derivada, caso se justifique. De acordo com o nº2 do mesmo artigo, se o volume financeiro e a complexidade das instituições exigir a presença permanente de um ou mais membros dos corpos gerentes, estes devem ser remunerados. Muitas vezes os corpos gerentes são associados da própria organização ou fundadores da mesma.

Em instituições de menores dimensões, é a própria assistente social que desempenha a função de diretora técnica, acumulando-a com a de assistente social. Sendo um cargo de cariz voluntário, é comum a chefia não estar dentro da área e desconhecer a realidade vivida, podendo existir assim um conflito nas decisões que são tomadas. A maioria das entrevistadas apontou as chefias como um fator de grande desmotivação: para além de verem o seu trabalho limitado com determinadas decisões, as assistentes sociais sentem que não são compreendidas pelas chefias, o que torna ainda mais difícil o bom desempenhar das suas funções.

A importância das chefias é atestada pela literatura. Com base nos serviços sociais escoceses, que são responsáveis pela gestão da força de trabalho deste setor, uma supervisão ineficaz por parte da chefia tem efeitos na produtividade, reduzindo-a, o que acaba por ter impactos negativos nos cuidados oferecidos (Skills for Care, 2015). Segundo Ricardo Pocinho (2020), coordenador do estudo da ANGES, nos casos em que existe um maior envolvimento por parte das chefias, os níveis de cansaço diminuem e aumenta o comprometimento laboral (ANGES, 2020).

Nós precisamos para a organização, nós que estamos lá todos os dias a trabalhar, sabermos o que falta, [...] depois temos a parte dos patrões que não abrem mão para ajudar nessas necessidades (Entrevistada 3, 12.07.2020).



Falta de compreensão por parte de direção executiva das funções exercidas (Entrevistada 5, 13.07.2020).

No que diz respeito às IPSS's, muitas das direções são de carácter voluntário, sendo que os indivíduos não têm formação na área em causa, o que leva a muitas vezes a que as direções estejam distantes da realidade concreta do trabalho, das suas reais necessidades e desafios:

O que é que me desmotiva, às vezes nós não temos liberdade a nível de direções, as direções muitas vezes não têm aquele conhecimento, não nos dão total liberdade de fazer determinadas coisas (Entrevistada 13, 16.07.2020).

A desilusão com as chefias chega a ser de tal ordem que os trabalhadores põem em causa a decisão relativamente ao curso que escolheram, as suas decisões, e que os leva a repensar nas funções que exercem:

Sim, olha, [a chefia] fez-me repensar se fiz o curso certo, se o facto de ser assistente social chega para ajudar as pessoas (Entrevistada 20, 21.07.2020).

## Capítulo V – Conclusões

O setor social é imprescindível no combate a situações de desigualdade e na luta pela justiça social e direitos dos cidadãos, merecendo assim toda a atenção. No que diz respeito aos recursos humanos, eles são considerados os ativos fundamentais destas organizações sem fins lucrativos (Franco, 2015; Akingbola, 2006). A GRH tem assim um papel determinante neste setor.

Neste capítulo iremos ter oportunidade de perceber então a realidade do contexto Português, onde, apesar do que é defendido pelo autor Franco (2015), muitas vezes não existe GRH nas instituições.

### 5.1. Sumário dos Resultados

O estudo realizado contou com a colaboração de 26 Assistentes Sociais que exercem atualmente funções em diferentes instituições, sendo que estas têm diferentes dimensões e diferentes públicos-alvo. Apesar de não se ter tido em consideração as diversas características das organizações, conseguimos ficar com uma ideia dos desafios vividos por quem trabalha neste setor e da realidade do mesmo.

São identificados dois grandes problemas: precariedade laboral, entre salários reduzidos e regime de trabalho oferecido, as relações com as chefias, e uma ausência de recursos humanos eficiente. Por outro lado, é de notar o grande comprometimento e motivação para com a profissão, com o conteúdo do trabalho, assentando estes numa base moral.

A nível salarial, e dada a importância deste setor e das funções desempenhadas pelos seus trabalhadores, seria desejável um ajuste. O desgaste das equipas que estão na primeira linha de atuação é imenso e, dada a remuneração que têm, a desmotivação é inevitável. Pela limitação a nível de recursos financeiros, torna-se urgente motivar os colaboradores de outra forma tentando assim minimizar as taxas de rotatividade que acabam também por pôr em causa os serviços prestados. É de notar que, mantendo os salários baixos, dificilmente se conseguirá aumentar a motivação.

Dada a precariedade no setor, um dos maiores desafios que as entrevistadas enfrentam é ao nível de recrutamento, não tendo acesso a pessoal qualificado ou, quando o têm, tornando-se difícil a sua retenção. Também é necessário ter em consideração o regime de tempo de trabalho, nomeadamente nas instituições de menores dimensões, na medida em que as assistentes sociais em *part time* não estão no terreno tempo suficiente para percecionarem a realidade existente.

Outro problema relaciona-se com o acumular de funções, que se pode interligar com a falta de formação proposta a estes colaboradores. Muitas vezes, por parte dos Assistentes Sociais, existe um acumular de tarefas que não são as da sua área de atenção, desempenhando funções de direção e ainda de RH, ficando com o tempo muito limitado para o bom desempenho destas várias funções. A longo prazo, isto leva a um desgaste do colaborador, impactando assim na motivação e nos seus *outputs*. Associado à falta de formação dada aos colaboradores tanto no que diz respeito às funções de assistente social como a outras funções, este torna-se um problema que se manifesta no dia-a-dia da organização, podendo assim ter impacto noutros problemas.

Por exemplo, ao ser referido o processo de recrutamento como um problema, e considerando que não existe um departamento de RH ou uma pessoa formada nessas funções, o processo de recrutamento estará seriamente posto em causa, formando-se um ciclo vicioso.

É assim necessária uma atenção especial às práticas de recursos humanos neste setor, nomeadamente a nível de recrutamento, formação e análise de funções. Dada a limitação financeira, são imprescindíveis outras alternativas para uma tentativa de motivar os seus colaboradores, nomeadamente através destas práticas. A nível de formação, a existência de um plano de formação para os colaboradores sobre temas que sejam essenciais no dia-a-dia permitir-lhes-ia aprofundar os seus conhecimentos, melhorando assim as suas atividades de cuidado direto com os clientes, sendo que a formação também é útil como técnica de retenção dos colaboradores.

Apesar de muitas vezes não ser possível recrutar uma pessoa especializada na área de RH, pode ser oferecida formação nesse sentido aos

colaboradores já existentes na organização, para que estes consigam desempenhar essa tarefa de forma correta e obtenham melhores resultados.

É visível que, neste setor, os maiores problemas dizem respeito às práticas de recursos humanos, sendo que estas acabam por ter impacto direto na organização. Torna-se necessário uma atenção, por parte das chefias, no sentido de potenciar a existência dessas práticas no dia-a-dia da organização.

Uma nota mais positiva, visível através das entrevistas, tem a ver com a motivação por parte dos trabalhadores para desempenhar as suas tarefas da melhor maneira possível, apesar das condições adversas. Este é um fator-chave que deve ter sido em conta e que deve ser trabalhado e promovido. Dado os problemas inerentes ao setor, é uma mais-valia que se mantenha esta motivação inerentes aos colaboradores. As condições devem ser melhoradas para que a prestação de serviços seja também mais eficaz e que os colaboradores se sintam valorizados, mas é também essencial manter esta motivação dos colaboradores, e estimulá-la sempre que possível.

## 5.2. Limitações e sugestões de investigação futura

Uma das limitações do presente estudo passa pelo facto de ele ter sido aplicado a assistentes sociais de diferentes instituições, não tendo sido possível explorar melhor as diferentes características das mesmas. Existem instituições com maior dimensão que outras, e com públicos-alvo significativamente diferentes. A nível das chefias também se nota uma variação considerável. De forma a contornar esta limitação, uma sugestão seria a de aplicar o estudo apenas a uma instituição, tanto aos AS, como AAD e diretores, tentando perceber assim se a realidade se altera. Outra sugestão passaria por desenvolver estudos comparados, em várias instituições, conjugando entrevistas e observação, de modo a perceber melhor como essas instituições funcionam.

Uma sugestão futura seria a análise da área geográfica das entrevistadas, nomeadamente o Distrito onde trabalham, se nas ilhas ou no continente, na medida em que os constrangimentos locais podem também ter impacto nas condições de trabalho e nos colaboradores.



Seja como for, e conforme se pode depreender do sumário dos resultados e das declarações das entrevistadas, parece claro que o setor da assistência enfrenta diversos problemas. Seria igualmente importante realizar uma investigação de larga escala e representativa, de modo a perceber até que ponto os problemas detetados neste estudo são gerais.

## Referências Bibliográficas

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:10, 1707-1725.
- Atkinson, C. and Lucas, R. (2012). 'Worker responses to HR practice in adult social care in England'. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 296-312.
- Bartram, T. and Cooke, F. (2015). Human Resource Management In Health Care And Elderly Care: Current Challenges And Toward A Research Agenda, *Wiley Online Library*, 54 (5).
- Bowen, D. and Ostroff, C. (2004). 'Understanding HRM-firm performance linkages: the role of "strength" of the HRM system'. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners. sage.
- Brown, W. A., Guo, C., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F., e Dong, H.-K. D. (2011). Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248–269.
- Carvalho, M. (2010). Serviço Social em Portugal: Percurso cruzado entre a assistência e os direitos. *Revista Serviço Social & Saúde. UNICAMP Campinas*, 9(10), 147-164.
- Carvalho, M., Pinto, C. (2015). Desafios do Serviço Social na atualidade em Portugal. *Serviço Social & Sociedade*, 121, 66-94.
- Castro, A., Tomé, R. e Carrara, V. (2015). A emigração dos assistentes sociais portugueses: faces do trabalho e do desemprego em tempos de crise e austeridade. *Serviço Social & Sociedade*, 121, 95-124.
- Cattani, A., Gaiger, L., Hespanha, P. and Laville, J. (2009). Dicionário Internacional da Outra Economia. Coimbra: Edições Almedina.
- Cunningham, I. (2020). Diaries from the front line—Formal supervision and job quality among social care workers during austerity. *Human Resource Management Journal*, 2020, 1–15.
- Cunningham, I. (1999) Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities, *Public Money & Management*, 19(2), 19-25.
- Etikan, Ilker. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1).
- Flick, U. (2007). Qualitative research designs. Designing qualitative research, Sage Publications.
- Franco, R. (2015). Diagnóstico das ONG em Portugal. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian Cidadania Ativa.
- Gil, A.P. (2018) 'Care and mistreatment – two sides of the same coin? An exploratory study of three Portuguese care homes', *International Journal of Care and Caring*, 2(4): 551–73.



- Gotea, M. and Rosculeț, A. (2019), Corporate Social Responsibility And social Work Interconnections. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov*, 12 (61), 127-138.
- Guadalupe, S., Gonçalves, M., Fonseca, P., Silva, A. e Ávila, O. (2020). *Assistentes sociais no sistema de saúde em Portugal: uma análise dos rácios*. Emancipação, ponta grossa, v.20.
- Guo, C., Brown, W., Ashcraft, R., Yoshioka, C. and Dong, H. (2011). Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248– 269.
- Howe, M. and Johnson, R. (2016). 'Work Motivation'. *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*, First Edition, 1-5.
- Kanfer, R. and Ackerman, P. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation, *Academy of Management Review*, 29(3).
- Kabene, S.; Orchard, C.; Howard, J.; Soriano and M.; Leduc, R. (2006) 'The importance of human resources management in health care: a global context'. *Human Resources for Health*, 4(20), 1-17.
- Kong, E. (2006). Intellectual capital and strategic human resource management in social service non-profit organisations in Australia. *International Journal Human Resources Development and Management*, 6 (2/3/4), 213-231.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., and Hall, R. J. (2010). *Self-Regulation at Work*. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- Lorenz, O. (2015). The Experiences of Social Workers in Corporate America. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University, repository website: [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers/484](https://sophia.stkate.edu/msw_papers/484)
- Mairos, C. (2009). *O comprometimento organizacional e a motivação dos militares contratados da marinha portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., and Vandenberghe, C. (2004). *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007
- Park, T. and Shaw, J. (2013). "Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 268–309.
- Peeters, J. (2012). Social work and sustainable development: towards a social-ecological practice model. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 21(3), 5–26.
- Quintão, C. (2004): *Terceiro Sector: Elementos para referência teórica e conceptual*. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia (Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações). Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Rubery, J. and Urwin, P. (2011). 'Bringing the employer back in: why social care needs a standard employment relationship'. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 122–137.



- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. and Frenkel, S. (2016). 'Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment'. *Human Resource Management Journal* 26(1), 29–45.
- Schopman, M., Kalshoven, K. and Boon, C. (2015) When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657–677.
- Welander, J., Astik, W. and Isaksson, K. (2016). Corrosion of trust: violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers, *Nordic Social Work Research*, 7(1), 67-79.
- Van Wijk, K. P. (2006). The Service Care Chain. Influence of Service and HRM on the achievement of demand-oriented services in the Law on General Insurance Against Special Medical Expenses, EMC-iBMG.
- Veld, M., Paauwe, J. and Boselie, P. (2010). 'HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level?'. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 339–356.



## Webgrafia

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. Acedido a 19 out. 2020. Disponível em

Instituições Particulares de Solidariedade Social. Acedido a 08 out. 2020. Disponível em <http://www.seg-social.pt/instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-registo>

International Federation Of Social Workers. Acedido a 24 abr. 2020. Disponível em <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/>

Estudo de Avaliação Multidimensional dos Trabalhadores das Organizações Sociais em Portugal. Acedido a 26 ago. 2020. Disponível em [https://www.rtp.pt/noticias/pais/cerca-de-40-dos-tecnicos-e-diretores-tecnicos-das-ipss-sofrem-de-burnout\\_n1254407](https://www.rtp.pt/noticias/pais/cerca-de-40-dos-tecnicos-e-diretores-tecnicos-das-ipss-sofrem-de-burnout_n1254407)



## Anexos

### Guião entrevista

O objetivo passa por perceber a realidade dos Recursos Humanos neste setor, a sua presença nas organizações, desafios que enfrentem como também sugestões que tenham.

- 1- Qual o setor de atividade da organização e há quanto tempo trabalha na organização?
- 2- Que tipo de vínculo laboral possui (estável, precário...)?
- 3- Descreva as funções que costuma desempenhar no âmbito da sua profissão
- 4- Tem um horário regular, ou acontece-lhe trabalhar de noite ou aos fins de semana?
- 5- Quais os aspetos que considera mais motivadores na sua atividade?
- 6- Quais os aspetos mais desmotivadores?
- 7- Existe um departamento de Recursos Humanos na organização? (Se sim, como é constituído, se não, quem é que faz essas funções (recrutamento, seleção, etc))
- 8- Sente que recebeu a formação necessária para o desempenho das suas funções atuais?
- 9- Existe um plano de formação para os trabalhadores na sua organização? Com que base é feito o mesmo?
- 10- O setor da assistência social é muito marcado por taxas de rotatividade elevadas e turnover. Está de acordo com esta afirmação? Em sua opinião, quais as razões que podem explicar a elevada rotatividade dos trabalhadores?
- 11- A organização onde trabalha tem presente esta realidade? Que medidas são postas em prática para elevar a motivação dos colaboradores?
- 12- Quais considera ser os maiores desafios para os Recursos Humanos no setor social?