

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO TERCEIRO SETOR EM TEMPOS DE PANDEMIA - ALGUMAS EVIDÊNCIAS

RECRUITMENT AND SELECTION IN THE THIRD SECTOR DURING THE COVID-19 PANDEMIC - SOME EVIDENCES

José António OLIVEIRA
CIICESI/ESTG/P. Porto
jao@estg.ipp.pt

Maria João POLIDORO
CEAUL/ESTG/P. Porto
mjp@estg.ipp.pt

Resumo

A partir de 2019, a Pandemia COVID-19, em Portugal, confrontou as organizações sem fins lucrativos com desafios sem precedentes. Verificou-se a necessidade de se adaptarem ao novo contexto pandémico, sendo a área da gestão de pessoas fortemente atingida e obrigada a ajustes rápidos, eficazes e eficientes, para melhor responder às novas exigências.

Este trabalho analisa e identifica as principais alterações que as organizações sem fins lucrativos tiveram de efetuar nesta área, em contexto pandémico, especificamente nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas.

Para o efeito, inquiriu-se os responsáveis pela gestão de pessoas das instituições particulares de solidariedade social e instituições equiparadas, com estrutura de gestão de recursos humanos, de dois concelhos da região norte de Portugal. Tratou-se de um estudo exploratório, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário. A população do estudo foi constituída por todas as IPSS e instituições equiparadas a IPSS, dos concelhos de Felgueiras e Lousada. A amostra do estudo foi constituída por todas as IPSS e Instituições equiparadas a IPSS, com estrutura de gestão de recursos humanos - 27 IPSS.

Esta investigação apurou que a gestão de pessoas e as suas múltiplas práticas/ferramentas não são ignoradas pelas instituições do Terceiro Setor. Provavelmente ainda não atingiram o desenvolvimento e a maturidade desejada, mas verifica-se que é progressiva as preocupações em “gerir cientificamente os ativos mais importantes” – as Pessoas.

Este estudo permitiu concluir que, relativamente ao período anterior, 71% das instituições, em contexto pandémico, tiveram necessidades acrescidas de recrutamento. Embora com algumas alterações, a maioria das IPSS conseguiu utilizar o mesmo tipo de recrutamento (interno, externo e/ou misto) que praticava em período anterior à pandemia. Existiram várias dificuldades de recrutamento e as técnicas utilizadas foram variadas, como demonstraremos.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Pandemia, Recrutamento e Seleção

Abstract

As of 2019, the COVID-19 Pandemic in Portugal confronted non-profit organizations with unprecedented challenges, leading to the need to adapt to the new pandemic context., The HRM area was strongly affected and forced to make quick, effective, and efficient adjustments to better respond to the new requirements.

This work analyzes and identifies the main changes that non-profit organizations had to make in this area, specifically in recruitment and selection practices within a pandemic context.

For this purpose, those responsible for managing people in private institutions of social solidarity and equivalent institutions, with a people management structure, are from two municipalities in the northern region of Portugal. We, therefore, used an exploratory study, consisting of applying a survey by questionnaire. The study population consisted of all IPSS and institutions equivalent to IPSS, in the municipalities of Felgueiras and Lousada. The study sample all IPSS and institutions equivalent to IPSS, with a people management structure – of 27 IPSS.

This investigation found that third sector institutions do not ignore people management and it’s multiple practices. They have probably not yet reached the desired development and maturity, but there is a progressive concern about “scientifically managing the most important assets” – People.

This study concluded that, in relation to the previous period, 71% of institutions, in a pandemic context, had increased recruitment needs. Although with some changes, most IPSS managed to use the same type of recruitment (internal, external and/or mixed) that they practiced in the period prior to the pandemic. There were several recruitment difficulties and the techniques used were varied, as we will demonstrate.

Keywords: COVID 19 Pandemic, Recruitment, Selection, Third Sector

1- Introdução

Uma das tendências do século XXI, a nível global, é o crescimento das instituições do Terceiro Setor. Caracterizam-se por assegurar serviços essenciais, não tendo como objetivo final a obtenção de lucro (Carvalho & Braga, 2010). Assim, a eficaz e eficiente gestão destas organizações é crítica, existindo várias áreas estratégicas que devem ser consideradas. Uma dessas áreas - a gestão de pessoas - é fulcral (Akingbola, 2006), sendo os colaboradores uma determinante de sucesso ou de fracasso da própria instituição (Bastida et al., 2018).

Em Portugal, o Terceiro Setor merece enquadramento constitucional (Constituição da República Portuguesa, art. 82.º). É formado pelas entidades de economia social: “a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social” (Lei de Bases da Economia Social, Lei n.º 30/2013, art. 4.º).

O Terceiro Setor, também denominado, Setor Não Lucrativo, corresponde, então, ao conjunto de instituições “privadas, voluntárias e sem fins lucrativos” (Anheier, 2005, 4) cujas entidades pertencentes são denominadas, entre outras designações, por Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), (Azevedo et al., 2012). Salamon & Anheier (1998, 216) classificam estas entidades com cinco características: organizadas; privadas; não distribuidoras de lucro; autogovernadas e voluntárias.

As IPSS “são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços” (Instituto da Segurança Social, 2014, 4). Estão englobadas as áreas como: 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, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações (Instituto da Segurança Social, 2014, 4).

2. A PANDEMIA COVID-19 E A GESTÃO DE PESSOAS

As OSFL foram afetadas pela Pandemia COVID-19, de diferentes formas, condicionando a administração, os trabalhadores, clientes / *stakeholders* e as próprias receitas (Olawoye-Mann, 2021). Com a Pandemia, as organizações, em geral, depararam-se com uma situação sem precedentes, sendo necessário, repentinamente, encontrar respostas para os desafios impostos (Carnevale & Hatak, 2020). Este acontecimento mostrou-se um repto para a Gestão de Pessoas, obrigada a delinear e impor alternativas e soluções para a prossecução do serviço e, de igual modo, apoiar os seus colaboradores (Cardoso et al, 2020; Hamouche, 2021).

De facto, a Gestão de Pessoas enfrentou um panorama de incerteza, com novas práticas de trabalho e com a necessidade de orientar e apoiar os colaboradores devido a todas as medidas e conseqüente *stress*. Foi necessário repensar e redefinir o próprio papel dos profissionais (Nutsunidze & Schmidt, 2021) e a gestão de pessoas (Gigauri, 2020).

A Pandemia veio reforçar a importância dos recursos humanos nas OSFL. Diz-nos Kuenzi et al. (2021) que o setor sem fins lucrativos apenas conseguiu enfrentar os grandes desafios pandémicos porque teve funcionários comprometidos, tanto com o setor como com a missão que representam. Koirala & Acharya (2020) defendem que este acontecimento revolucionou os locais de trabalho e originou alterações nas políticas e estratégias utilizadas.

A Pandemia COVID-19 transformou-se em mais do que uma crise de saúde pública, afetando todos os domínios sociais (Shi et al., 2020). A nível global, trouxe severas conseqüências nas economias e negócios, provocando impactos nunca vividos nas organizações (Nutsunidze & Schmidt, 2021). Aumentaram os problemas sociais e, neste contexto, as OSFL assumiram relevância acrescida por serem organizações de combate à pobreza e demais problemas sociais (Oliveira et al., 2021). Portugal foi fortemente visado, sendo um dos países da Europa que mais foi atingido (Alpalhão & Alpalhão, 2020). As medidas de proteção passaram por períodos de quarentena, medidas de distanciamento social, respeito pela etiqueta respiratória e de higiene. De uma forma mais severa, foi adotado, também, o estado de emergência que ordenou a paragem de vários setores da sociedade, públicos e privados, considerados não essenciais (Gonçalves et al., 2021).

3. A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O Terceiro Setor afirma-se como um importante pilar da economia dando, atualmente, emprego a um número considerável de pessoas e com tendência a aumentar na próxima década (Ronquillo et al., 2017). No caso nacional, e segundo o estudo da Conta Satélite da Economia Social (Instituto Nacional de Estatística, 2019), em 2016, existiam, em Portugal, 71 885 entidades da economia social, promovendo bem-estar social e possibilitando, entre outros fatores, grande quantidade de emprego (Marcos, 2016). Para que seja possível perceber o real impacto do setor, segundo o estudo da Conta Satélite da Economia Social (Instituto Nacional de Estatística, 2019), a nível nacional, em 2016 a economia social garantiu 6,1%

o emprego remunerado e gerou 3% do Valor Acrescentado Bruto, valores que demonstram claramente a relevância e premência do setor.

McKinsey & Company (2001, 49), referem que as pessoas são o “o sangue vital de qualquer organização sem fins lucrativos”. Mesch (2010) afirma que tendo em conta os vários elementos presentes no desempenho de uma organização, o capital humano é considerado o mais importante. Por sua vez, Parente (2012) afirma que a gestão de pessoas não deverá ser percebida como função/área secundária numa OSFL. Também AbousAssi & Jo (2017) afirmam que a gestão de pessoas é preponderante para o sucesso nas OSFL. Os recursos humanos (pessoas), quando bem geridos, permitem atribuir às OSFL uma vantagem competitiva (Akinlade & Shalack, 2017).

Se o capital humano – e intelectual - é crítico, também a forma como é gerido é decisivo. Para Akingbola (2006, 1708) a gestão de pessoas é considerada fundamental, justificando esta relevância pelo facto de:

- nas OSFL as pessoas não poderem ser substituídas por outro tipo de capital, pois os próprios serviços disponibilizados são desempenhados pelos colaboradores (Akingbola, 2006; Hall et al., 2003).
- as pessoas que trabalham no Terceiro Setor serem mais atraídas e motivadas por fatores intrínsecos, o que, na prática, se reflete no desenvolvimento de práticas como recrutamento, motivação, permanência e retenção (Akingbola, 2006; Brown & Yoshioka, 2002 e McMullen & Schellenberg, 2003a).
- os colaboradores serem as partes interessadas mais preponderantes na estratégia organizacional, devido à efetiva necessidade de desempenho dos serviços e, também, aos vários requisitos de financiamento a que a OSFL está sujeita.

Para Ivancevich & Konopaske (2013,11), a gestão de pessoas confere múltiplas contribuições para a eficácia de uma organização, entre as quais:

- colaborar no alcance dos objetivos da organização;
- usar, de forma eficiente, as competências e habilidades dos colaboradores;
- ter pessoas motivadas e com formação disponível;
- contribuir para o aumento da satisfação no trabalho e no alcance da autorrealização dos colaboradores;
- assegurar a qualidade de vida no local de trabalho, com vista a converter o emprego na organização algo desejável e de interesse;
- divulgar as várias políticas de gestão de recursos humanos aos colaboradores;
- auxiliar no incremento de políticas éticas e no priorizar da conduta social responsável;
- gerir mudanças para o benefício mútuo, tanto a nível individual, de grupo, organizacional e do público;
- tornar as organizações mais ágeis e assertivas (Ivancevich & Konopaske, 2013, 11).

4. RECRUTAMENTO

As organizações têm como principal foco captar os melhores profissionais e que estes respondam às necessidades sentidas (Khandelwal & Kumar, 2019). As OSFL, em particular, devem ultrapassar a ideia de que os colaboradores representam um custo a ser reduzido, passando para a conceção de que estes são elementos preponderantes para o alcance da missão que defendem (McGinnis Johnson et al., 2017).

O recrutamento é considerado uma importante prática de gestão de pessoas nas OSFL e suas estratégias (Akingbola, 2006), sendo, por sua vez, capaz de influenciar a sua própria eficácia (Abrokwah et al., 2018).

Na conceção de Sousa et al., (2006, 54), recrutamento “consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Calheiros (2019, 63) afirma a importância do recrutamento por este ser o mecanismo onde são identificadas as necessidades “em termos de quantidades e características das pessoas a contratar.” O mesmo autor chama a atenção para o facto de o recrutamento dever estar articulado com a estratégia da organização.

A prática do recrutamento tem início com a procura de pessoas com determinadas competências, fazendo-as compatibilizar com as funções que a organização necessita (Ivancevich & Konopaske, 2013). Haiven (2004, 83-84) reconhece a importância do “bom” recrutamento através do que denomina por axioma de recrutar as pessoas certas, apresentando três razões para realizar o recrutamento de forma acertada, nomeadamente:

- o facto de, por norma, as OSFL não possuírem elevados recursos económicos;
- a importância da escolha da pessoa a contratar. Profissionalismo e experiência são fundamentais;
- deverá ser dada uma especial atenção ao aspeto moral/ético, considerando o trabalho das OSFL.

No recrutamento podemos distinguir três tipos, o interno, o externo e o misto. Parente (2012), afirma que nas OSFL, o recrutamento interno está mais presente quando se trata de recrutamento ao nível intermédio ou superior, já o recrutamento externo é mais usado para funções situadas na base da hierarquia.

Relativamente aos métodos de recrutamento, a lista é vasta, existindo várias alternativas como anúncios em jornais e revistas, referência de trabalhadores, agências de emprego, os serviços de empresas especializadas, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais, as empresas de *outplacement*, os consultores, as divulgações em universidades, o *head-hunting* ou o recrutamento via internet (Cunha et al., 2012). A evolução do espaço *online* (*Internet* e redes sociais) tem-se mostrado uma oportunidade ao nível da gestão de pessoas (Slavić et al., 2017). A expansão da tecnologia tem vindo a alterar o processo de como o recrutamento é praticado nas OSFL, nomeadamente

pela mudança ao nível de divulgação das oportunidades laborais (Jones, 2017). Todavia, referências dadas por outros colaboradores, divulgação no *site* da organização e as candidaturas espontâneas são métodos que, apesar de ter um menor alcance, possuem um maior sucesso (Calheiros, 2019).

5. SELEÇÃO

Segunda fase do processo de recrutamento (Kamran et al., 2015), é o processo de escolha da melhor opção, selecionando as pessoas adequadas, com as competências fundamentais, de acordo com os critérios definidos (Khandelwal & Kumar, 2019), sempre com base em critérios éticos e justos (Cunha et al., 2012). Esta fase poderá contemplar vários tipos de métodos, como avaliação curricular, entrevistas, testes de conhecimento, exercícios simulados, testes de capacidade cognitiva, entre outros (Calheiros, 2019).

Parente (2012, 322) recorda-nos que “o recrutamento e seleção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que se integram nas OSFL têm um perfil pessoal e profissional adequado”, salientando a importância da prática do recrutamento e seleção, podendo, se mal praticada, trazer consequências indesejáveis à organização.

Nas OSFL, contudo - principalmente devido ao facto serem praticados salários abaixo da média - existem alguns constrangimentos; dificuldades em reter colaboradores qualificados, grandes índices de rotatividade e dificuldade em atrair candidatos com as devidas habilidades e competências (Akingbola, 2006). Nogueira (2014) reporta alguns constrangimentos relacionados com a fuga da mão de obra e a dificuldade em captar e reter trabalhadores, especialmente nas instituições com dimensão mais reduzida e com localização no interior do país.

Sendo que as OSFL beneficiam, com frequência, de apoios financeiros externos, Barbosa (2016) reporta que várias OSFL recorrerem ao recrutamento através do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que possui vários programas de emprego, nomeadamente, “estágios”, programas de “Apoios à contratação”, “Emprego Jovem Ativo”, programas de “Emprego-Inserção” que inclui o programa “Contrato Emprego Inserção” (CEI) e o “Contrato Emprego Inserção +” (CEI+), entre outros (IEFP, 2021).

6. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar as práticas de recrutamento e seleção em IPSS de dois concelhos na região norte de Portugal, este estudo adotou uma metodologia de natureza quantitativa. Como instrumento da recolha de dados, foi selecionado um inquérito por questionário com questões fechadas, abertas e de escolha múltipla (Santos & Lima, 2019). Apresenta uma primeira secção correspondente à caracterização da instituição respondente e contém três grupos de questões. O primeiro grupo aborda as práticas existentes ao nível da gestão de pessoas antes da Pandemia COVID-19. O segundo inquiri sobre as práticas que foram usadas em contexto pandémico. O terceiro grupo questiona as principais consequências

verificadas no desempenho das funções dos colaboradores devido à Pandemia COVID-19 (informações não utilizadas neste trabalho).

A aplicação do questionário cumpriu os princípios éticos em vigor a nível nacional. O questionário foi fornecido e preenchido *online*, utilizando a ferramenta *Google Forms*, e preservou-se o anonimato dos seus intervenientes, incluindo o das IPSS. No entanto, a obtenção dessa autorização para a recolha de dados não dispensou o pedido de consentimento informado dos participantes no estudo.

Para tratamento das informações reunidas nos questionários, realizou-se a análise através do programa estatístico *R-Studio* (versão 4.2.0 de 22/04/2022).

6.1 População

Foram inquiridas as 27 IPSS e instituições equiparadas (17 pertencentes ao concelho de Felgueiras e 10 ao de Lousada) que, efetivamente, possuem estrutura de gestão de pessoas e em funcionamento. Obtivemos resultados de 24 instituições (88,8%). O preenchimento do questionário, efetivado durante o mês de maio de 2022, foi realizado pelo responsável da gestão de pessoas de cada IPSS ou, na sua falta, por quem assumia essas funções.

7. RESULTADOS

Obteve-se a participação de 24 IPSS e instituições equiparadas a IPSS dos concelhos de Felgueiras e Lousada. Estas instituições possuem distintas respostas sociais que foram agrupadas em quatro grupos de intervenção: Crianças e Jovens, Idosos, Pessoas com Deficiência e Família e Comunidade.

Tabela I - Algumas características das Instituições

	Horário	Número Respostas Sociais	N.º Clientes	N.º Colaboradores Tempo Inteiro	N.º Colaboradores Tempo Parcial	N.º Voluntários
Instituição 1	Contínuo	6	221	130	4	8
Instituição 2	Contínuo	7	300	250	0	0
Instituição 3	Contínuo	9	217	72	6	1
Instituição 4	Diurno	3	89	21	0	0
Instituição 5	Diurno	4	67	11	0	0
Instituição 6	Diurno	2	80	18	1	0
Instituição 7	Diurno	5	162	25	0	1
Instituição 8	Diurno	2	53	14	1	0
Instituição 9	Contínuo	5	141	40	0	1
Instituição 10	Diurno	3	75	16	1	0
Instituição 11	Diurno	4	145	23	0	0

Instituição 12	Contínuo	3	100	6	5	6
Instituição 13	Diurno	1	33	9	0	0
Instituição 14	Diurno	3	400	7	0	1
Instituição 15	Diurno	2	70	11	0	2
Instituição 16	Diurno	4	180	30	20	0
Instituição 17	Contínuo	3	176	35	6	0
Instituição 18	Diurno	3	210	39	0	0
Instituição 19	Diurno	3	55	5	0	1
Instituição 20	Diurno	1	40	13	0	0
Instituição 21	Contínuo	4	151	49	2	0
Instituição 22	Diurno	2	15	2	0	0
Instituição 23	Contínuo	2	30	18	1	18
Instituição 24	Contínuo	4	205	35	2	2

7.1 Gestão de Pessoas

Em apenas 2 (8,3%) instituições existe o responsável pela gestão das pessoas. Em 22 (91,7%) instituições não existe este trabalhador, sendo a função desempenhada pelos seguintes profissionais: diretora técnica (11), assistente social (3), diretor técnico geral (2), direção (2), chefe de serviços e assistente social (1), diretor das valências (1), diretor executivo (1) e presidente (1).

7.2 Recrutamento antes e durante a pandemia

7.2.1 Tipologia

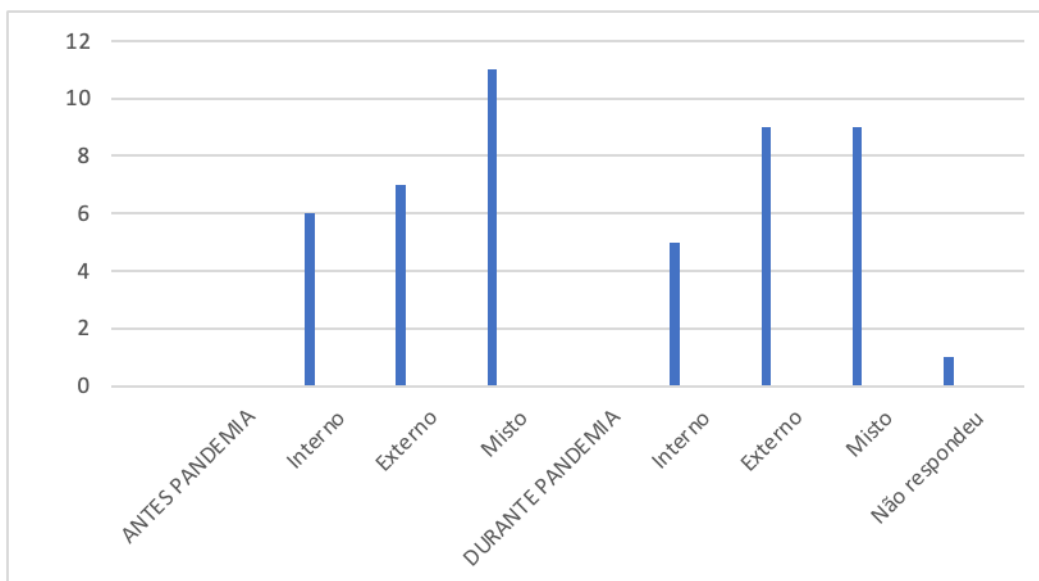


Figura 1 - Métodos de recrutamento antes e durante contexto pandémico.

7.3 Dificuldades de Recrutamento

7.3.1 Antes e durante a pandemia

Antes da pandemia, 11 instituições (45,8%) assumiram dificuldades em recrutar e 13 (54,2%) instituições assumiram não terem dificuldades no recrutamento. As dificuldades reportadas foram: ausência de candidatos; candidatos sem formação específica e candidatos sem competências para o exercício de funções.

Durante o contexto pandémico verificou-se uma maior dificuldade em recrutar. A ausência de candidatos foi observada em 7 instituições. A dificuldade relacionada com candidatos sem formação específica verificou-se em 10 instituições. Quanto à dificuldade de existência de candidatos sem competências para o exercício de funções, esta foi reportada por 7 instituições. A existência de candidatos com receio de contágio foi assinalada por 3 instituições.

7.4 - Métodos de recrutamento

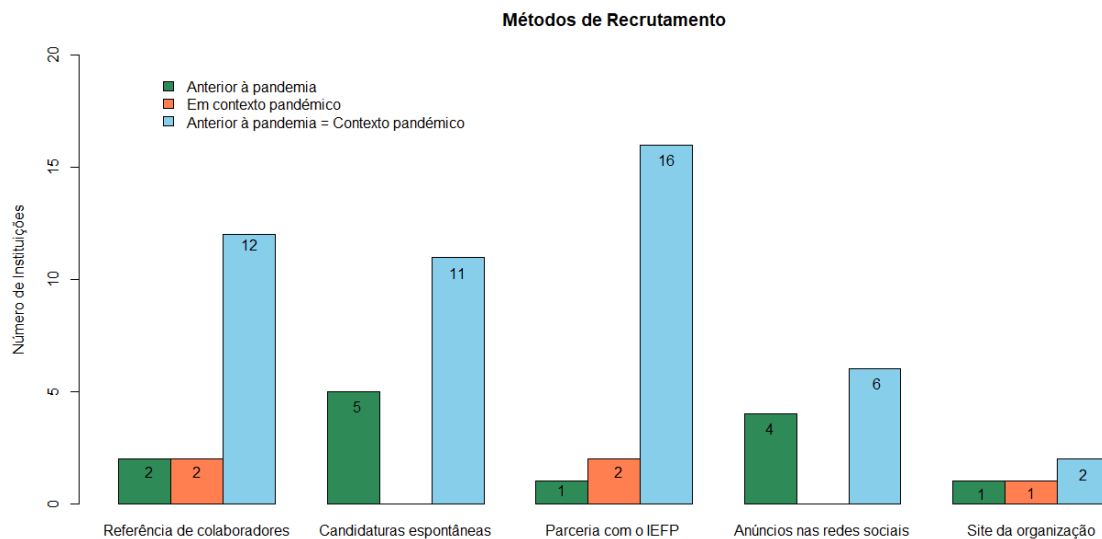


Figura 2 - Métodos de recrutamento no período anterior à pandemia e em contexto pandémico.

Em contexto anterior à pandemia, 14 instituições (58,3%) recorriam, frequentemente, aos apoios disponibilizados pelo Estado português – estágios profissionais, CEI, CEI+ e Emprego Jovem Ativo. 10 instituições (41,7%) referiram não recorrer, frequentemente, a estes apoios. Em período pandémico foi reportado um novo programa, a Medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde (MAREESS). Das 10 instituições que em período anterior à pandemia não recorriam aos apoios

do estado, 4 instituições continuaram a não recorrer aos apoios em contexto pandémico. No entanto, 5 instituições começaram a recorrer ao programa MAREESS, uma instituição ao programa estágios profissionais e uma instituição recorreu, também, ao programa CEI+.

No recrutamento, 14 instituições recorreram em período anterior à pandemia aos apoios do Estado, nomeadamente através do IEFP. Em contexto pandémico existiu um maior número de instituições a recorrer a estes apoios - 17.

Se anteriormente à pandemia os principais programas a que as instituições recorriam eram os estágios profissionais, o programa CEI e o programa CEI+, em contexto pandémico a situação alterou-se, foi ao programa MAREESS que as instituições mais recorreram.

8. SELEÇÃO

8.1 Métodos

Procurou-se saber quais os métodos de seleção utilizados pelas instituições, quer em período anterior à pandemia, quer em período pandémico. Os métodos assinalados pelas instituições foram: análise do CV, entrevistas, testes e simulações práticas.

Anteriormente à pandemia, a análise do CV foi referenciada por 23 instituições, as entrevistas foram utilizadas por 24 das instituições, os testes foram realizados numa instituição e as simulações práticas foram utilizadas por duas instituições.

Durante a pandemia os resultados foram: análise do CV 20, entrevistas 22, testes 0 e simulações 2.

Relativamente à entrevista, antes da pandemia, todas as 24 instituições realizavam as entrevistas de forma presencial. Em contexto pandémico, 21 instituições mantiveram a forma presencial, 2 instituições passaram a realizar as entrevistas por telefone e uma instituição não respondeu à questão.

Em conclusão, a prática manteve-se sem alterações no período pandémico. A análise dos CV e as entrevistas foram, nos dois períodos, os principais meios de seleção. As entrevistas continuaram a ser desenvolvidas de forma presencial em contexto pandémico. Apenas duas (9%) instituições alteraram a forma de concretizar as entrevistas, passando a realizar as mesmas telefonicamente.

9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebe-se que ainda é muito reduzida a presença de “gestores de recursos humanos” nas instituições, tendo-se verificado, maioritariamente, que é o/a responsável pela direção técnica, que para além de todas as funções diárias de gestão de respostas sociais e valências acumula, também, a responsabilidade de gerir as pessoas. Também o estudo de Cabral (2021) ilustrou, na sua investigação, que os diretores técnicos das instituições assumem, para além de outras funções, as de responsáveis pelos recursos humanos.

No recrutamento e seleção, a maior parte (70,8%) das instituições tiveram a necessidade de efetuar mais contratações em contexto pandémico, dados que corroboram o estudo da CNIS (2021) que reporta que existiu um grande número de pessoas a ingressarem em IPSS durante a pandemia.

Anteriormente à pandemia, as instituições utilizavam os vários tipos de recrutamento, nomeadamente 25% utilizava o recrutamento interno, 29,2% o externo e 45,8% o misto. Em contexto pandémico, apesar de terem existido alterações no tipo de recrutamento em determinadas instituições (5 instituições), 78,3% das instituições conseguiu continuar a recorrer ao mesmo tipo de recrutamento utilizado em período anterior, conclusões que vão de encontro aos resultados do estudo de Gameiro (2021).

No recrutamento, houve dificuldades acrescidas. Se, em período anterior à pandemia, 45,8% das instituições relatam dificuldades, em contexto pandémico a percentagem elevou-se para 58,3%. As dificuldades estão relacionadas, em ambos os períodos, com a ausência de candidatos, a existência de candidatos sem formação específica e/ou a existência de candidatos sem competências para o exercício de funções. Em contexto pandémico, 42,9% das instituições que assinalaram dificuldades de recrutamento, depararam-se com a dificuldade adicional relacionada com o receio de contágio.

As instituições identificam a ausência de candidatos (50%) e a existência de candidatos sem formação específica (63%) como os fatores essenciais para as dificuldades de recrutamento, resultados que corroboram os estudos de Akingbola, 2006, Nogueira (2014), Cabral, 2021 e Vnoučková, 2020, Bragança, 2021 e Taylor, 2020.

Apurou-se, também, que as instituições mantiveram, em ambos os períodos em estudo, os principais métodos de recrutamento, nomeadamente as candidaturas espontâneas, as referências de colaboradores e a parceria com o IEFP. Apesar de autores como Maurer (2020), Rocha (2021) ou Varanda (2021) relatarem a tendência crescente da realização de recrutamento através de formas virtuais, os resultados deste estudo não seguem essa tendência.

O recrutamento em parceria com o IEFP foi o método de recrutamento mais referido nos dois períodos. 78,3% das instituições recorreram a esta entidade para realização do recrutamento em contexto pandémico. Já em contexto anterior à pandemia, as instituições que recorriam frequentemente a apoios do estado para a contratação, utilizavam em maior número, programas como os estágios profissionais, o programa CEI e o programa CEI+. Em contexto pandémico, o programa a que as instituições mais recorreram, no âmbito desta parceria, foi o MAREESS (88,2%), dados corroborados pela CNIS, 2021 e por Cabral (2021).

No que se refere à seleção de candidatos, não são reportadas alterações significativas em contexto pandémico, sendo a análise de CV e as entrevistas os principais meios de seleção. Verificou-se, ainda, que as entrevistas continuaram a realizar-se presencialmente (91,3%), sendo que apenas 8,7% das instituições alteraram o meio de as operacionalizar, realizando-as por telefone.

Este facto pode ser explicado por, nesta investigação, se tratar de IPSS. Em vários países, as OSFL tiveram um papel importantíssimo na luta contra a Pandemia COVID-19, mantendo um comportamento ativo (Dong

& Lu, 2020), o que levou os trabalhadores a serem considerados “profissionais de serviços essenciais” (Portaria n.º 82/2020 de 29 de março).

10. CONCLUSÃO

Apesar de se tratar de um estudo exploratório – não passível de generalização – a presente investigação apurou que a gestão de pessoas e as suas múltiplas práticas/ferramentas não são ignoradas pelas instituições do Terceiro Setor. Ainda não atingiram o desenvolvimento e a maturidade desejada, mas verifica-se que é progressiva a preocupação em “gerir cientificamente os ativos mais importantes” – as Pessoas.

70,8% das instituições tiveram maior necessidade de recrutamento em contexto pandémico do que em período anterior. A maioria conseguiu desenvolver o mesmo tipo de recrutamento (interno, externo ou misto) que utilizava em período anterior à Pandemia. Existem dificuldades de recrutamento; em contexto pandémico um maior número de instituições reportou sentir dificuldades acrescidas. As principais dificuldades apontadas pelas instituições, em ambos os períodos, foram a ausência de candidatos, a existência de candidatos sem formação específica e/ou a existência de candidatos sem competências para o exercício de funções.

As instituições utilizam, para a realização do recrutamento, vários métodos. Em contexto pandémico a parceria com o IEFP foi um método bastante utilizado pelas instituições, sendo o MAREES o programa mais requerido para a realização do recrutamento.

A análise do CV e as entrevistas são os principais métodos de seleção nos dois períodos em estudo. Ao contrário do que reporta a maior parte da bibliografia, em 91,3% das instituições estudadas as entrevistas de seleção continuaram a ser realizadas presencialmente, não tendo o *online* conquistado espaço.

Embora se trate de um estudo exploratório, limitado a dois concelhos, este permite que sejam levantadas várias pistas de como as instituições do Terceiro Setor, nomeadamente as IPSS, realizam a sua gestão de pessoas num período crítico.

Bibliografia

ABOUASSI, K., & Jo, S. (2017). Partnerships Among Lebanese Nonprofit Organizations: Assessing the Impact on Human Resource Capacity. *American Review of Public Administration*, 47(6), 687–698. <https://doi.org/10.1177/0275074015613850>

ABROKWAH, E., YUHUI, G., AGYARE, R., & ASAMANY, A. (2018). Recruitment and selection practices among non-governmental organizations (NGOs) in Ghana. *Labor History*, 59(2), 185–201. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2018.1422417>

ADIKARAM, A. S., PRIYANKARA, H. P. R., & NAOTUNNA, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2), 192–218. <https://doi.org/10.1177/23220937211018021>

AGUINIS, H., & BURGI-TIAN, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>

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

AKINGBOLA, K. (2020). COVID-19: The Prospects for Nonprofit Human Resource Management. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 16-20. <https://doi.org/10.29173/cjnsr.2020v11n1a372>

AKINLADE, D., & SHALACK, R. (2017). Strategic Human Resource Management In Nonprofit Organizations- A Case For Mission-Driven Human Resource Practices. *Global Journal of Management & Marketing*, 1(1), 121–146.

ALPALHÃO, V., & ALPALHÃO, M. (2020). Impact of COVID-19 on physical therapist practice in Portugal. *Physical Therapy*, 100(7), 1052–1053. <https://doi.org/10.1093/ptj/pzaa071>

ANHEIER, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge.

AZEVEDO, C., FRANCO, R.C., & MENESES, J.W. (2012). *Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- O Desafio da Inovação Social* 15-27. PositivAgenda-Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

BARBOSA, A. F. C. (2016). *A Igualdade de Género nas Políticas de Recrutamento e Seleção nas IPSS* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/84476>

BASTIDA, R., MARIMON, F., & CARRERAS, L. (2018). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323–338. <https://doi.org/10.1111/apce.12181>

BRAGANÇA, A., HORTA, M., MARTINS, F., PINTO, F., MARCOS, V., Mendes, A., CASTRO, J., & ALVES, S. (2021). *O Impacto da Pandemia de COVID-19 nas IPSS e seus Utentes em Portugal*. Universidade Católica Portuguesa. F. Martins & F. Pinto (coord.). Retrieved from https://www.ucp.pt/sites/default/files/files/CRP/docs/2021-03_ATESUCP_RelatorioCOVID-19nasIPSS.pdf

CABRAL, L. B. D. S. (2021). *Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Politécnico do Porto]. Repositório P. Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19172>

CALHEIROS, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - Da Teoria à Prática* (1º Ed). Editora RH.

CARNEVALE, J. B., & HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade) (2021). Governo prolonga MAREES até ao final do ano. *Solidariedade - Jornal da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade*. 2ª Série, nº264, 10. <https://www.solidariedade.pt/site/mostrapdf/14204>

Constituição da República Portuguesa
<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. A., & GOMES J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição). Edições Sílabo.

DONG, Q., & LU, J. (2020). In the Shadow of the Government: The Chinese Nonprofit Sector in the COVID-19 Crisis. *American Review of Public Administration*, 50(6–7), 784–789. <https://doi.org/10.1177/0275074020942457>

GAMEIRO, M. S. C. (2021). *O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online Politécnico de Leiria. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/6363>

GONÇALVES, S. P., DOS SANTOS, J. V., SILVA, I. S., VELOSO, A., BRANDÃO, C., & MOURA, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>

HAIVEN, J. (2004). *How do Nonprofit Recruit Paid Staff?*. Proceedings of the Atlantic Schools of Business Conference (81-92). Mount Saint Vincent University, Halifax, NS. Retrieved from: https://library2.smu.ca/xmlui/bitstream/handle/01/25403/asb_proceedings_2004.pdf#page=81

HAMOUCHE, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional - <https://www.iefp.pt/apoios-incentivos>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2019). *Conta Satélite da Economia Social-2016*. 1–25.

IVANCEVICH, J. M. & KONOPASKE, R. (2013). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

JONES, J. A. (2017). Technology and Human Resource Management in Nonprofit Organizations. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The nonprofit human resource management handbook From theory to practice*, 339-358. Routledge Taylor & Francis.

KAMRAN, A., DAWOOD, J & HILAL, S. B. (2015). *Analysis of the Recruitment and Selection Process*. In J. Xu et al. (eds.), *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management*, Advances in Intelligent Systems and Computing (1357-1375). 362. DOI 10.1007/978-3-662-47241-5_114.

KHANDELWAL, A., & KUMAR A. (2019). Analysis of impact of recruitment and selection at the managerial level. *Proceedings of the 2019 6th International Conference on Computing for Sustainable Global Development, INDIACom*, 1194–1199.

KOIRALA, J., & ACHARYA, S. (2020). Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19 (April 24). Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>

KUENZi, K., STEWART, A. J., & WALK, M. (2021). COVID-19 as a nonprofit workplace crisis: Seeking insights from the nonprofit workers' perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/nml.21465>

LEI nº 30/2013, de 8 de maio. *Diário da República, Série I* (88) <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/30-2013-260892>

MARCOS, V. (2016). A gestão de recursos humanos nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas: uma análise interpretativa exploratória. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 32, 61–81. <https://doi.org/10.21747/0872-3419/soc32a3>

MAURER, R. (2020, March 17). Job Interviews Go Virtual in Response to COVID-19. *Talent Acquisition SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx>

MCGINNIS, J. J., PIATAK, J. S., & NG, E. (2017). Managing Generational Differences in Nonprofit Organizations. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The nonprofit human resource management handbook From theory to practice* (pp. 304-322). Routledge Taylor & Francis.

MESCH, D. J. (2010). Management of human resources in 2020: The outlook for nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 70(SUPPL.1), 173–174. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02124.x>

NOGUEIRA, R. A. M. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga – Escola Superior Altos Estudos]. Repositório Instituto Superior Miguel Torga. <https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/627>

NUTSUBIDZE, N., & SCHMIDT, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.19275/RSEP103>

OLAWOYE-MANN, S. (2021). Surviving a Pandemic: The Adaptability and Sustainability of Nonprofit Organizations through COVID-19. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(S1), 82–85. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12ns1a435>

OLIVEIRA, M., SOUSA, M., Silva, R., & SANTOS, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 75 1–20. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>

PARENTE, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In C. Parente (coord.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, 176-200. Universidade do Porto - Faculdade de Letras.

PORTARIA nº82/2020, de 29 de março de 2020, *Diário da república, Série I* (62-B) <https://files.dre.pt/1s/2020/03/062b00/0000200007.pdf>

ROCHA, R. (2021). (R)evolução em tempos de pandemia. In J. Bancalheiro & N. Moreira (Coords.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia*, 212-216. Editora RH.

RONQUILLO, J.C., Miller A., & Drury I. (2017). Trends in Nonprofit Employment. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The nonprofit human resource management handbook From theory to practice*, 29-43. Routledge Taylor & Francis.

SALAMON, L. M., & ANHEIER, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas*, 9(3), 213–248. <https://doi.org/10.1023/A:1022058200985>

SANTOS, L.A.B., & LIMA, J.M.M. (Coord.). (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

SHI, Y., JANG, H. S., KEYES, L., & DICKE, L. (2020). Nonprofit Service Continuity and Responses in the Pandemic: Disruptions, Ambiguity, Innovation, and Challenges. *Public Administration Review*, 80(5), 874–879. <https://doi.org/10.1111/puar.13254>

SLAVIĆ, A., BJEKIĆ, R., & BERBER, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic Management*, 22(3), 36–43.

SPURK, D., & STRAUB, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119(May), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>

TAYLOR, S., LANDRY, C. A., PALUSZEK, M. M., FERGUS, T. A., MCKAY, D., & ASMUNDSON, G. J. G. (2020). COVID stress syndrome: Concept, structure, and correlates. *Depress Anxiety*, 37(8), 706–714. <https://doi.org/10.1002/da.23071>

VARANDA, A. M. (2021). Comunicação, humanização e liderança. In J. Bancaleiro & N. Moreira (Coords.), *Gestão de Pessoas em Tempo de Pandemia*, 166-269. Editora RH.

VNOUČKOVÁ, L. (2020). The Impact of COVID-19 on Human Resource Management. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 3(1), 18-21. Retrieved from <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2614>