



**A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins  
Lucrativos:  
O Caso da APPACDM do Porto**

**Júlia Gonçalves Fernandes**

**Orientação: Professora Doutora Teresa Proença**

**2011**

**Dissertação de Mestrado em Economia e  
Gestão de Recursos Humanos**



**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS  
LUCRATIVOS  
O CASO DA APPACDM DO PORTO**

Por  
Júlia Gonçalves Fernandes

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por:  
Professora Doutora Teresa Proença

Faculdade de Economia  
Universidade do Porto  
Setembro de 2011

## **NOTA BIOGRÁFICA**

A candidata licenciou-se em Sociologia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Entre 2004 e 2006 desenvolveu funções de Socióloga no Instituto de Pesquisa e Opinião de Mercado (IPOM).

Desde 2005 exerce funções de Formadora na Escola de Negócios e Administração e na Knowit, S.A.

Desde 2007 é responsável pelo Departamento Administrativo da Associação de Apoio à Juventude Deficiente (AAJUDE).

## **AGRADECIMENTOS**

Concluída mais uma importante etapa do meu percurso académico, é meu dever agradecer a todos aqueles que, directa ou indirectamente, me apoiaram nesta demanda.

Começo por agradecer à Professora Doutora Teresa Proença, pelo apoio e orientação na realização desta Dissertação e por todo o acompanhamento ao longo de todo o Mestrado.

A todos os professores e colegas do Mestrado agradeço as aventuras e as descobertas que me proporcionaram.

Agradeço também à APPACDM do Porto, em especial à Dra. Josefina Bazenga e Engenheiro Campos por me terem aberto as portas da Instituição e terem tornado esta investigação possível.

Aos amigos, em especial à Sofia e à Andreia, agradeço o amparo e a força nesta partilha de angústias e preocupações.

Agradeço também aos de sempre...

À minha mãe, irmãs, irmãos e ao Joel. Obrigada pelo amor, pelo carinho, e, sobretudo, obrigada por acreditarem em mim... São a força sempre presente que me acompanha e me dá alento em cada nova etapa. Todas as vitórias que alcanço são, por isso, também vossas.

Termino com um muito obrigada a todos...

## RESUMO

Nas últimas décadas tem-se assistido ao crescimento de um conjunto de organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, usualmente incluídas no chamado Terceiro Sector e designadas de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) poderá ocupar um importante papel nas OSFL, uma vez que se considera que, devido à natureza do trabalho desenvolvido por estas organizações, as pessoas são o seu activo mais importante e, como tal, a forma como cada organização gere os seus Recursos Humanos (RH) poderá influenciar o seu desempenho organizacional. A eficácia e eficiência são cada vez mais uma prioridade nestas organizações, face à conjuntura económica desfavorável e à diminuição do seu financiamento pelo Estado.

Com esta Dissertação procura-se analisar, através da metodologia do estudo de caso, o modelo de GRH desenvolvido nas organizações sem fins lucrativos. O objectivo é identificar a importância atribuída às políticas e práticas de GRH na estratégia global da organização e na concretização dos objectivos organizacionais.

O caso estudado foi desenvolvido numa Instituição da área da deficiência mental, a APPACDM do Porto onde se realizaram oito entrevistas em profundidade a cargos de chefia.

A análise dos resultados permitiu concluir que, a GRH, enquanto prática de gestão, não está ainda desenvolvida nas OSFL. Predomina o modelo administrativo de GRH, desenvolvido por Ridder e McCandless (2010). Nestas organizações, o departamento de GRH ocupa-se apenas das funções de administração de pessoal. As práticas de GRH são desenvolvidas pela Direcção e implementadas pelas diferentes chefias, no entanto, na maioria dos casos, têm um carácter informal.

## ABSTRACT

In the last decades we have seen the growth of a set of associative, cooperative or mutual organizations, usually included in the Third Sector and named Nonprofit Organizations (NPO).

Human Resource Management (HRM) might play an important significant role in NPO, since it is considered that, due to the nature of the work in these organizations, people are their most important asset and so, the way as each organization manages its human resources (HR) may influence the organizational performance.

With this dissertation we analyse, through the case study methodology, the HRM model developed in nonprofit organizations. The objective is to identify the importance attached to the policies and practices of HRM in the strategy of the organization and in the achievement of organizational objectives.

The case study was developed in an institution in the area of disability, the *APPACDM do Porto*, where 8 in-depth interviews with supervisors and managers were conducted.

The analysis of the results allow us to conclude that HRM, as a management practice, it not yet developed in NPO. The administrative model of HRM, developed by Ridder and McCandless (2010), dominates. The HRM department is concerned only with the functions and with administrative issues. The HRM practices are developed by the Direction and implemented by the different managers. However, in most cases, they have an informal nature.

# ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE QUADROS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	5
1.1. ECONOMIA SOCIAL/TERCEIRO SECTOR .....	6
1.1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL .....	8
1.2. GESTÃO DA QUALIDADE DAS OSFL .....	11
2. PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GRH .....	14
2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS vs GESTÃO DE PESSOAL .....	16
3. A GRH NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	18
3.1. QUADRO ANALÍTICO DE COMPREENSÃO DA GRH NAS OSFL .....	20
3.1.1. MODELO ADMINISTRATIVO DE GRH .....	23
3.1.2. MODELO MOTIVACIONAL DE GRH .....	230
3.1.3. MODELO ESTRATÉGICO DE GRH .....	24
3.1.4. MODELO DE GRH ORIENTADO PARA OS VALORES .....	25
4. PRÁTICAS DE GRH .....	26
4.1. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO .....	27
4.1.1. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NAS OSFL .....	28

4.2. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO .....	29
4.2.1. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO NAS OSFL .....	30
4.3. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES .....	30
4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	31
4.5. MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE RECOMPENSAS .....	33
4.5.1. MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE RECOMPENSAS NAS OSFL .....	34
<b>CAPÍTULO II - METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
1. OBJECTIVO DE ESTUDO.....	37
2. ESTUDO DE CASO.....	39
2.1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS .....	40
<b>CAPÍTULO III - O CASO DA APPACDM DO PORTO.....</b>	<b>42</b>
1. APRESENTAÇÃO DA APPACDM DO PORTO.....	43
1.1. HISTÓRIA DA APPACDM PORTO .....	43
1.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RH DA APPACDM DO PORTO .....	45
<b>CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>48</b>
1. TRABALHO DE CAMPO .....	49
2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO.....	52
2.1. O DEPARTAMENTO DE GRH.....	52
2.2. PRÁTICAS DE GRH.....	543
2.2.1. O RECRUTAMENO E SELECÇÃO.....	55
2.2.2. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO.....	58
2.2.3. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES .....	61
2.2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	63
2.2.5. MOTIVAÇÃO/GESTÃO DE RECOMPENSAS .....	67
2.3. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELAS CHEFIAS À GRH .....	69



2.4. MODELO DE GRH PREDOMINANTE.....	72
3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	76
3.1. NATUREZA DA GRH .....	76
3.2. PERCEPÇÃO DA UTILIDADE E DO IMPACTO DA GRH .....	78
3.3. DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GRH .....	80
3.4. VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH .....	82
3.5. MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	83
4. LIMITAÇÕES/CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	85
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1. Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas

Quadro 2. Critérios de Referência dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Quadro 3. Questões de Investigação

Quadro 4. Unidades de Atendimento geridos pela Delegação do Porto, por concelho, em 1992

Quadro 5. Trabalhadores da APPACDM do Porto

Quadro 6. Caracterização dos entrevistados de acordo com a inscrição formal nos quadros de Recursos Humanos da Organização

Quadro 7. Procedimentos adoptados no Recrutamento e Selecção

Quadro 8. Procedimentos adoptados no Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

Quadro 9. Procedimentos adoptados na Análise e Descrição de Funções

Quadro 10. Procedimentos adoptados na Avaliação dos Colaboradores

Quadro 11. Introdução do Sistema de Avaliação de Desempenho na APPACDM do Porto

Quadro 12. Recompensas Oferecidas pela APPACDM do Porto aos seus Colaboradores aquando da sua entrada

Quadro 13. Clima Organizacional da APPACDM do Porto

Quadro 14. Quadro resumo das vantagens da implementação das práticas de GRH para a Organização

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Quadro analítico da GRH nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Figura 2. Quadro Resumo dos modelos analíticos das GRH nas OSFL

Figura 3. Responsabilidades pela GRH na APPACDM do Porto

Figura 4. Caracterização dos Modelos da GRH da APPACDM do Porto

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Trabalhadores da APPACDM do Porto, por grupos de Idades

Gráfico 2. Antiguidade dos trabalhadores da APPACDM do Porto

Gráfico 3. Escolaridade dos Colaboradores da APPACDM do Porto

Gráfico 4. Práticas de GRH mais valorizadas pelos inquiridos

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, e como resultado do agravamento da crise financeira que afecta muitos países, a atenção tem-se voltado para um conjunto de organizações de carácter associativo, integradas no designado Terceiro Sector.

Em Portugal, o Terceiro Sector é dominado pelas chamadas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que são elementos fundamentais das sociedades modernas. São essenciais ao desenvolvimento das Sociedades, pelo seu papel de protecção social e pelo papel económico que desempenham. À semelhança do que acontece em vários países europeus, Portugal tem assistido, nos últimos tempos, a um crescimento do sector social e consequente aumento de emprego nesta área (Ferreira, 2004).

De acordo com um estudo desenvolvido em parceria entre a Universidade Católica do Porto e a Universidade de John Hopkins, este sector representa, em Portugal, 4,2% do PIB, emprega 4,2% da população economicamente activa, representando o voluntariado ainda 0,5% do PIB nacional (Franco *et al.*, 2005). Estes dados ilustram a dinâmica de crescimento que este sector atravessa e a sua importância para a sociedade actual.

As OSFL responsabilizam-se pela prestação de serviços de protecção social às populações mais carenciadas e este papel é-lhes delegado pelo Estado que é o seu financiador. No entanto, as orientações políticas actuais direccionam para as próprias Instituições a responsabilidade pelo seu financiamento e consequente sustentabilidade. Portanto adivinha-se o crescimento da competitividade no sector. Há uma necessidade premente de adaptação das Instituições às alterações do mercado, e se possível, antecipando-se à situação. As Instituições são, então, obrigadas a desenvolver modelos de gestão que lhes permitam reduzir a dependência dos financiamentos públicos de forma a garantir a sua independência e sustentabilidade futuras.

Vários autores (Rider e McCandless, 2010; Santos, 2008; Bezboruah, e Oyun s.d.) consideram que as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. No caso das OSFL, a sua importância é acrescida pelo facto de se estar a prestar um serviço com grande grau de complexidade e imprevisibilidade, em muito assente no conhecimento táctico adquirido, pelo que dificilmente se conseguirá substituir, muito menos por tecnologia (Birdi, 2007; Pynes, 2009; Rider e McCandless, 2010). A presente Dissertação tem como objectivo analisar a forma como a GRH é desenvolvida nas OSFL, no sentido de identificar a importância do envolvimento da GRH na estratégia global da organização como garantia de sucesso

futuro. Para tal recorre-se à metodologia do estudo de caso que será desenvolvido na Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) do Porto. A escolha incidiu nesta Instituição por ser a de maior relevo da cidade do Porto, pela sua história, pela sua área de abrangência, pelo número de respostas que tem em funcionamento, pelo número de utentes e pelo número de trabalhadores que abrange. A Instituição tem em funcionamento padrões de qualidade que resultam da implementação do sistema de gestão da qualidade (SGQ), segundo a NP EN ISO 9001: 2000, que viria a atribuir à Instituição a certificação, em 2006, e a sua renovação, em 2008. Esta implementação tem implicações a diversos níveis, nomeadamente ao nível da GRH. Neste sentido, interessa perceber como uma IPSS de referência em Portugal, e sobretudo na região do Porto, se caracteriza ao nível da GRH, e avaliar o impacto que esta função tem no funcionamento da organização.

De seguida, é apresentada a estrutura desta dissertação. Optou-se por dividir o trabalho em quatro Capítulos centrais.

No I capítulo é apresentado o enquadramento teórico sobre a temática da GRH nas OSFL, onde, no primeiro ponto, são discutidos os conceitos de organização sem fins lucrativos, enquadradas no denominado Terceiro Sector. Considerou-se pertinente apresentar uma breve caracterização deste sector em Portugal dando especial relevância às IPSS. No ponto dois deste capítulo, é apresentada a revisão bibliográfica sobre a GRH remetendo-a, depois, para as OSFL.

O II Capítulo refere-se à metodologia, são apresentados os objectivos do estudo e a metodologia utilizada.

No III capítulo do trabalho é apresentada a Instituição em estudo. É feita uma breve apresentação da APPACDM do Porto, a sua história, a sua organização, os seus Recursos Humanos.

De seguida, no IV Capítulo, procede-se à apresentação e discussão dos resultados de investigação, onde são avaliadas as respostas dos entrevistados com o objectivo de identificar a forma como a GRH é desenvolvida e percebida por cada entrevistado, tendo por finalidade a averiguação das questões de trabalho.

Por fim, apresentam-se as limitações e as principais conclusões deste trabalho.

## **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



## **1. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Geralmente, qualquer definição de organização contempla o máximo lucro como o seu objectivo principal. À partida, as organizações não lucrativas, por definição, não buscam o lucro, mas, tal como as organizações com fins lucrativos, procuram a satisfação plena dos seus clientes, pois só dessa forma saberão que o seu trabalho está a ser bem desenvolvido. Carvalho (2005) considera que o lucro não é só medido em termos monetários, pode, por exemplo, ser medido em vidas salvas. Também Santos (2008) refere que nas OSFL, o lucro pode ser medido na qualidade dos serviços prestados (saúde, educação, prática desportiva, apoio humanitário, protecção do ambiente, etc.).

Portanto, se as organizações empresariais, com fins lucrativos, fixam objectivos que pretendem ver alcançados e definem uma estratégia que permita a sua viabilização, também as OSFL são incentivadas a definir uma estratégia mais adequada para a concretização dos diversos objectivos que se propõem cumprir, ou seja, a missão para a qual foram criadas.

E nesse cumprimento deverão ser eficientes, fazendo uma correcta optimização dos recursos, e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência (criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria actividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia, etc.) (Santos, 2008).

Neste sentido, a distinção entre OCFL e OSFL reside no facto de, no caso das primeiras, o desempenho financeiro constituir um fim em si mesmo, enquanto que, nas segundas, o desempenho financeiro é apenas um meio através do qual se garante que se manterão vivas para poderem atingir os seus fins próprios, não meramente financeiros, mas sim a sua missão (Santos, 2008: 459).

Por seu lado, Carvalho (2005) refere que o que distingue as organizações lucrativas das não lucrativas é o tipo de clientes que servem. O autor refere as posições de Lamb a este respeito e este considera várias características de diferenciação entre as organizações de fins lucrativos e as organizações sem fins lucrativos, são eles: “Os objectivos das organizações sem fins lucrativos são mais numerosos e diversos. O preço não é definido

como no sector lucrativo. A avaliação do desempenho é extremamente complexa e difícil, devido a uma falta de motivação para o lucro ou para os números. Existem diferenças nos mercados alvo a servir”.

### **1.1. ECONOMIA SOCIAL/TERCEIRO SECTOR**

As OSFL enquadram-se num novo sector económico e legal, geralmente designado por Terceiro Sector. No entanto, para além desta, são várias as designações atribuídas às organizações não lucrativas, nomeadamente, Organizações Voluntárias, Organizações Intermediárias, Organizações não Governamentais, Economia Social, Organizações da Sociedade Civil, Sector não Lucrativo, (Ferreira, 2004; Franco *et al.*, 2005).

A terminologia de Terceiro Sector é oriunda da tradução de *Third Sector*, utilizada nos Estados Unidos da América para designar, do ponto de vista sociológico, as iniciativas de utilidade pública com origem na sociedade civil. O termo Terceiro Sector é o mais corrente em diferentes contextos, ultrapassando-se, assim, as dificuldades relacionadas com o carácter restritivo das restantes designações (Seibel e Anheier *in* Ferreira, 2004). Salamon e Anheier (1992) propuseram uma definição, que é composta por cinco atributos estruturais ou operacionais que distinguem algumas organizações do Terceiro Sector de outro tipo de instituições sociais. Esses atributos são:

- a) Serem formalmente constituídas, de modo a obterem alguma forma de institucionalização, legal ou não, com um nível de formalização de regras e procedimentos, de forma a assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo.
- b) Terem uma estrutura básica não governamental, e não estarem ligadas institucionalmente aos governos. São privadas.
- c) Terem gestão própria, de forma a não serem controladas externamente, mas sim responsáveis pela sua própria gestão.
- d) Não terem fins lucrativos, os resultados positivos do exercício financeiro passam a resultados transitados, e são, posteriormente, reintegrados na própria Instituição, não sendo possível distribuí-los pelos seus dirigentes.

- e) Assentarem em trabalho voluntário, parte da força de trabalho de algumas instituições depende de mão-de-obra voluntária, portanto, não remunerada, assim como o uso voluntário de equipamento (um exemplo pode ser a utilização de espaços para prática desportiva a custo zero).

Ferreira (2004) acrescenta a estes atributos os seguintes:

- f) Serem autónomas, são criadas por iniciativa individual, por cidadãos e a sua gestão não fica dependente das autoridades públicas ou outras organizações.
- g) A sua criação assentar em valores de solidariedade (social, profissional, territorial).
- h) Estarem inseridas na economia, isto é, terem uma actividade contínua de produção de bens e/ou distribuição de serviços.
- i) Qualquer risco económico, ser assumido pelos seus criadores.

Santos (2008) refere que o Terceiro Sector é constituído por um conjunto heterogéneo de organizações, com existência jurídica, institucionalmente separado do Governo e das suas instituições e institutos, portanto de cariz privado, e tem natureza intermédia entre sector público e o sector lucrativo privado. Apesar de não ter fins lucrativos, adopta a lógica de mercado, produção, redistribuição e reciprocidade, e combina recursos financeiros e não financeiros para atingir os seus fins – objectivos sociais ou ambientais, trabalho para a comunidade, luta contra a exclusão social e pela criação de emprego, resposta a situações e públicos deficitários, estímulo à participação em actividades socialmente úteis (Santos, 2008: 459).

Para Franco *et al.* (2005), as organizações do Terceiro Sector abrangem um conjunto de organizações formais ou informais, religiosas ou seculares, constituídas por pessoal remunerado ou somente voluntários, ou com as duas situações. Podem assumir funções de expressão (na defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, protecção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política), ou assumir funções de serviço, nomeadamente, de saúde, educação, sociais...

As organizações do Terceiro Sector apresentam-se de acordo com um sistema de classificação que as categoriza segundo as áreas de actuação. Assim, e de acordo com a Classificação Internacional das Organizações não Lucrativas (International Classification of Nonprofit Organizations – ICNPO), as organizações do Terceiro Sector apresentam a distribuição demonstrada, através do quadro seguinte.

Código	Área
1	Cultura e Lazer
2	Educação e Investigação
3	Saúde
4	Serviços Sociais
5	Ambiente
6	Desenvolvimento e Habitação
7	Participação Cívica e Defesa de Causas
8	Intermediários Filantrópicos
9	Internacional
10	Congregações Religiosas
11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
12	Outros

Quadro 1. Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas

Fonte: (Franco *et al.*, 2005: 7)

### 1.1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL

Desde os anos 50 até ao choque petrolífero, em 1973, os países desenvolvidos da Europa conheceram um período em que o crescimento económico, a competitividade e a solidariedade se completaram. O crescimento económico, baseado em ganhos de produtividade e gerador de emprego, na melhoria dos rendimentos das famílias e no consequente aumento da procura do consumo, permitiu avançar nos três grandes objectivos do Estado providência – pleno emprego, serviços sociais universais e assistência social (Bordalo e Cruz, 2010).

Neste contexto, à semelhança do que acontecia no resto da Europa, em Portugal, o Estado Providência progrediu, com a combinação de dois factores: a prosperidade económica e a coesão social. O seu princípio geral assentava num sistema em que os Governos podiam e deviam assumir a responsabilidade de manterem condições de vida minimamente aceitáveis para todos os cidadãos. Assim, o Estado actuava em três frentes distintas:

- Regulação da economia de mercado de forma a manter altos e estáveis níveis de emprego.

- Universalidade dos serviços sociais prestados, (educação, segurança social, assistência médica, habitação...) de forma a satisfazer as necessidades básicas de todos os cidadãos, sem excepções.
- Rede de Segurança dos Serviços de Assistência, baseados na comprovação de falta de rendimentos ou de meios para enfrentar casos excepcionais de necessidade ou para aliviar a pobreza.

No final da última década de 70, assiste-se ao fim do ciclo de crescimento económico e, consequentemente, à crise do Estado Providência.

O Estado, devido a factores de ordem financeira, passa a assumir despesas superiores aos seus recursos. A crise subsequente deve-se a questões financeiras, mas também aos aspectos estruturais da actuação do Estado e a elementos de ordem sociológica e cultural (Bordalo e Cruz, 2010).

Na Sociedade actual, o conceito de cidadão inclui direitos e deveres de participação cívica, direitos de protecção na adversidade e deveres de solidariedade. Ao Estado é exigido que garanta esses direitos, mesmo que não possa assegurar a totalidade dos serviços. Portanto, será ele o impulsionador das comunidades, procurando alianças na sociedade civil de forma a que a própria possa garantir e fazer valer os direitos dos seus membros.

Desta rede social farão então parte a família e a vizinhança, a rede de iniciativa social solidária constituída pelas IPSS e outras associações não lucrativas, as redes públicas garantidas pelo Estado e as redes sociais lucrativas garantidas pelo Mercado. Neste contexto, a sociedade civil tem intervindo progressivamente, de forma a garantir o que o Estado diligenciasse, garantindo os direitos dos cidadãos.

Actualmente, e de acordo com os resultados obtidos com o estudo desenvolvido em parceria entre a Universidade Católica do Porto e a Universidade de John Hopkins, intitulado “*O Sector não Lucrativo Português: numa perspectiva comparada*”, o Terceiro Sector em Portugal representa um importante papel a nível económico, na medida em que:

- Teve, em 2002, despesas que representam 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB).
- É um empregador significativo - Emprega 159 950 trabalhadores, aos quais se juntam 67 342 voluntários. Representando 4,2% da população economicamente activa do país e 5% da do emprego não agrícola.

- O valor do trabalho voluntário é superior a 675 milhões de Euros, o que contribui para mais de 0,5% do PIB nacional.
- Cerca de 60% da mão-de-obra do sector não lucrativo português concentra-se nos serviços (48% nos serviços sociais).
- Cerca de 40% do financiamento destas instituições é assegurado pelo Estado, 48% provêm de receitas próprias e os restantes 12% resultam da filantropia.

Em Portugal, o Terceiro Sector é dominado pelas chamadas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). As IPSS “têm por finalidade o exercício da acção social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, desenvolvendo para tal, diversas actividades de apoio a crianças e jovens, à família, juventude, terceira idade, invalidez e, em geral, a toda a população necessitada” (Segurança Social, 2008).

De acordo com a informação divulgada pela Segurança Social (2008), as IPSS podem assumir uma multiplicidade de formas jurídicas. Podem ser de natureza associativa (Associações de Solidariedade Social; Associações de Voluntários de Acção Social; Associações de Socorros Mútuos; Irmandades da Misericórdia) ou de natureza fundacional (Fundações de solidariedade social). Podem, depois, ser agrupadas em Uniões, Federações e Confederações.

Depois de registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas colectivas de utilidade pública, e é daí que advém, da parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais e apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigações de cooperação com a Administração Pública) (Segurança Social, 2008).

A este propósito, Ferreira (2004) refere que as IPSS são o grande provedor directo quando comparadas com outras organizações de solidariedade social. Actuam graças aos Acordos de Cooperação com o Instituto de Segurança Social. Estas organizações regem-se por princípios da solidariedade (é o seu valor nuclear de existência, e é em função dele que organizam e mobilizam recursos no sentido da concretização dos objectivos da sua missão), autonomia e identidade, responsabilidade e subsidiariedade.

Estas organizações asseguram o seu financiamento através de quatro mecanismos:

- Receitas próprias resultantes dos pagamentos privados por bens e serviços.
- Quotizações e rendimento de investimento.

- Filantropia, que inclui doações individuais, doações de fundações e doações empresariais.
- Apoio público ou governamental, que inclui subsídios, contratos, reembolsos por serviços prestados a terceiros e pagamentos de sistemas de segurança social financiado pelo Governo.

Romão (2009) refere que, na maioria dos casos, o financiamento público do Estado, através dos Acordos de Cooperação, representa mais de 70% do financiamento global destas organizações. Todavia, a tendência actual considera que é fundamental distinguir-se as Instituições em função do seu desempenho. E a atribuição do financiamento público dependerá dos resultados obtidos. Neste contexto, num futuro próximo, a concorrência entre estas organizações será cada vez maior. Estas terão, então, que encontrar soluções que lhes permitam, por um lado, garantir o seu de auto-financiamento, e por outro lado, encontrar formas de diferenciação positiva das demais concorrentes (Romão, 2009; Pynes, 2009).

## **1.2. GESTÃO DA QUALIDADE DAS OSFL**

Bordalo e Cruz (2010) referem que, actualmente, questões de eficiência colocam-se às OSFL devido à ausência de economias de escala, à gestão pouco profissional (os dirigentes são normalmente voluntários com resistência ao recrutamento de gestores qualificados), dificuldade em reter e/ou atrair os RH mais qualificados, escassez de recursos económicos dos indivíduos e grupos sociais a que se dirigem. Segundo as autoras, a solução passará pelo incremento da cooperação entre organizações do mesmo ramo, pela profissionalização da gestão e pela renegociação das bases de cooperação com o Estado.

A sustentabilidade financeira das OSFL assenta, em grande medida, na percentagem das participações da Segurança Social, através dos Acordos de Cooperação, no entanto as Direcções destas Instituições deverão procurar fontes de financiamento alternativas. Há nas OSFL uma grande dificuldade em aceitar a mudança (Bordalo e Cruz 2010; Romão, 2009). As mudanças ocorrem, muitas vezes vindas do exterior, e as organizações precisam de adoptar posturas que lhes permitam antecipar-se e fazer o

ajustamento atempado e adaptado a essas mesmas mudanças. Assim, a ideia defendida por muitos autores (Barros e Santos, 1997; Carrion, 2000; Pynes, 2009; Bordalo e Cruz 2010; Romão, 2009) refere que a necessidade de sustentabilidade terá de obrigar as OSFL a adoptar uma gestão estratégica e operacional, inovadora, eficiente e participada, de todos os recursos disponíveis, sem perderem o seu objectivo e autonomia.

Uma das estratégias passará pela obtenção da Certificação da Qualidade das Respostas Sociais. Esta é, aliás, uma das medidas a considerar por parte do Instituto da Segurança Social I.P.

Bordalo e Cruz (2010) entendem a qualidade como um conjunto de princípios que regem o quotidiano de uma Instituição e que exigem desta uma capacidade de ruptura com a tradicional dicotomia gestão/execução, substituindo as relações hierárquicas tradicionais pela responsabilização e autonomia. Acrescentam ainda que a qualidade pode ser considerada como uma matriz de todas as iniciativas estratégicas e ser entendida como um caminho a ser percorrido. A espiral da qualidade traduz-se numa acção continuada, centrada na satisfação das necessidades dos utentes/clientes e na melhoria contínua dos produtos ou serviços, nos processos de trabalho e tecnologias, nas condições de trabalho, nas relações pessoais e motivação dos profissionais.

A gestão do sistema de qualificação das respostas sociais insere-se na dinâmica de mudança que as OSFL vivem actualmente e constitui-se no seu maior desafio (Segurança Social, 2007).

Neste sentido, no âmbito do Subsistema da Acção Social gerido pelo Instituto da Segurança Social, está a ser implementado o “Modelo de Avaliação da Qualidade” que se caracteriza por ser um referencial normativo onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dos serviços prestados pelas respostas sociais, que procura:

- Ser um instrumento de diferenciação positiva das respostas sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados.
- Ser um instrumento de auto-avaliação das respostas sociais, permitindo rever sistematicamente o desempenho da organização, as oportunidades de valorização e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem.



- Apoiar no desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da Qualidade nas respostas sociais, permitindo um desenvolvimento contínuo da organização e do seu funcionamento.

Este modelo tem por referência a norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos e o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

MEIOS	RESULTADOS
<b>Liderança, Planeamento e Estratégia</b> Como a gestão desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores da organização e como a organização formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos de acção.	<b>Resultados Cliente</b> O que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus clientes externos.
<b>Pessoas</b> Como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores.	<b>Resultados Pessoas</b> O que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus colaboradores.
<b>Parceiros e recursos</b> Como a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos de uma forma eficaz e eficiente.	<b>Resultados Sociedade</b> O que a organização está a alcançar relativamente à satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em que se insere.
<b>Processos</b> Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a gerar valor aos seus clientes.	<b>Resultados Chave do Desempenho</b> O que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho.

Quadro 2. Critérios de referência dos Sistemas de Gestão da Qualidade nas OSFL

Fonte: Segurança Social, Gestão da Qualidade das Respostas Sociais

No quadro 2 é possível analisar os critérios de referência dos sistemas de gestão da qualidade implementados pelo Instituto da Segurança Social, I.P., nas OSFL, tendo sido considerados, para a elaboração deste sistema, oito critérios, quatro referentes aos meios e quatro aos resultados de acordo com o modelo EFQM (Segurança Social, 2007).

As instituições são, então, incentivadas a adoptar estes procedimentos de gestão da qualidade, de forma a uniformizar as respostas desenvolvidas e garantir a melhoria continua dos seus serviços.

## 2. PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GRH

Durante a Revolução Industrial, foram muitas as transformações ocorridas ao nível da organização do trabalho (Gomes *et al.*, 2008). As pequenas unidades familiares de produção artesanal foram sendo substituídas por instalações fabris de grandes dimensões, concentrando um elevado número de trabalhadores num mesmo local, na maioria das vezes em condições bastante degradantes. Prevalecia um sistema de trabalho desumano, com reduzidas preocupações de eficácia na gestão de pessoas. Os sindicatos eram muito fragmentados e os seus membros eram, muitas vezes, vítimas de perseguições o que reduzia a sua capacidade de contestação. A gestão era desenvolvida pelos proprietários ou familiares das empresas, com base na intuição e experiência adquirida, mas com pouca ou nenhuma formação de gestão. A gestão considerava apenas a função de controlo, que consistia numa combinação de ameaças directas aos trabalhadores, em caso de incumprimento e a num clima de medo de despedimento arbitrário.

Este cenário esteve na origem dos movimentos sociais reformistas que questionavam as condições opressivas e degradantes em que os operários viviam. Alguns proprietários, tendo por base questões humanistas ou simplesmente para limitar a influência sindical no interior das empresas, introduziram melhorias nas suas fábricas.

Os *welfare officers*, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições dos trabalhadores, estão na origem do que mais tarde viria a ser designado de função de pessoal. Era uma função ocupada quase exclusivamente por mulheres e foi criada para satisfazer as preocupações humanistas de alguns empregadores adeptos da reforma social (Gomes *et al.*, 2008).

Apesar destes avanços, a estruturação da função de pessoal, na generalidade das organizações, só teve lugar nas primeiras décadas do século XX, como resultado da filosofia taylorista, com ênfase nos aspectos essencialmente técnicos da produção e no controlo dos custos do trabalho. Há uma maior preocupação com a organização do trabalho, o que implicou uma sofisticação na organização do trabalho e na consequente gestão das pessoas que o executam. Assim, as tarefas de gestão de pessoal deixaram de ser acessíveis a qualquer um, passando a requerer a aquisição e gestão de determinadas competências e conhecimentos. A filosofia taylorista requer uma análise mais rigorosa e

sistemática do trabalho, o que pressupõe o desenvolvimento de uma gestão profissional (Gomes *et al.*, 2008).

No auge do taylorismo, a designação de *welfare officer* entra em desuso, passando a adoptar-se a designação de *employment management* – gestão do emprego – ou *personnel office* – serviço de pessoal – para designar o serviço responsável pelos assuntos dos trabalhadores (Gomes *et al.*, 2008).

Henry Ford criou um departamento sociológico para aconselhar os empregados sobre os meios possíveis para alcançarem o bem-estar no trabalho (Gomes *et al.*, 2008). Este exemplo começou a generalizar-se e estes departamentos procuravam integrar algumas preocupações típicas do *welfarismo* na filosofia taylorista da empresa. Verificavam-se mais nas organizações de maiores dimensões e estrutura burocrática, e eram caracterizadas por funções administrativas (pagamento de salários e controlo das faltas), operacionais (recrutamento, avaliação de desempenho) e assistenciais. Juntaram-se-lhes, depois, as relações laborais e sindicais.

Todavia, importa considerar que a lógica taylorista, com os ganhos de produtividade a todo o custo, deixava pouco espaço para as preocupações humanistas, como o bem-estar físico dos trabalhadores. A escola das relações humanas, desenvolvida na sequência dos estudos de Hawthorne, apresentou-se como a primeira tentativa de conciliação entre a lógica humanista e a lógica de eficiência económica, ao sugerir que, o desempenho não depende apenas da retribuição financeira e da disciplina imposta no local de trabalho, como era divulgado pelo taylorismo, mas também das relações interpessoais entre empregados e entre estes e os vários níveis de gestão (Gomes *et al.*, 2008: pp.68).

Mais tarde, resultado das transformações do choque petrolífero, de 1973, as empresas foram obrigadas a desenvolver capacidades de adaptação rápida às novas realidades. Gomes *et al.* (2008) referem que o desenvolvimento de novas estruturas e processos, a flexibilização da força de trabalho, a contribuição de todos os indivíduos na organização permitiu reforçar a posição competitiva da empresa e, neste caso, os trabalhadores tornaram-se elementos centrais para todas as organizações.

Gomes *et al.* (2008) referem que embora a designação de Gestão de Recursos Humanos não tenha sido bem aceite, ela rapidamente se impôs, ao contrastar com as práticas

tradicionais da gestão de pessoal. Torrington (1989) refere que a mudança de designação nem sempre foi acompanhada pelas mudanças do papel da função. Foi na década de 80 do século passado que a função de RH se libertou da sua conotação tradicional para se enquadrar estrategicamente na estratégia de negócio.

Segundo vários autores que analisaram a função de pessoal e se concentraram numa perspectiva normativa, esta passa a ter o negócio como preocupação central e a utilização eficiente das pessoas como objectivo de acção quotidiana. A função de pessoal adquiriu uma posição mais proactiva e orientada para os objectivos de longo prazo do negócio. Cada indivíduo é agora visto como um activo da organização, e da própria função de RH e a sua contribuição é importante para os resultados e competitividade da empresa, criando valor para a organização.

Em suma, a posição competitiva da empresa passa também pela capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter as competências nucleares, formando uma equipa de colaboradores flexível e com níveis elevados de empenhamento organizacional e de envolvimento no projecto da empresa (Beaumont, 1993; Pfeffer, 1994).

Gomes *et al.* (2008) referem que diversos estudos empíricos (Pfeffer, 1994; Guest 1997; Huselid *et al.*, 1997) têm vindo a confirmar que, nas organizações com boas práticas de gestão das pessoas e do capital humano, são detectados níveis mais elevados de desempenho, sendo as organizações de maior sucesso as que tiram mais partido das competências e talentos dos seus membros.

## **2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS vs GESTÃO DE PESSOAL**

É comum a utilização, muitas vezes indevida, de diferentes termos para definir a actividade de GRH numa organização. Isto é, as designações Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoal e a função de RH, são muitas vezes usadas como sinónimos, sem ser feita qualquer diferenciação ao nível do seu conteúdo. A função de Recursos Humanos, enquanto actividade, surge em resposta às necessidades organizacionais quer como actividade institucionalizada quer departamental. Enquanto mera actividade, dissemina-se por toda a organização, não se limita a um departamento específico, todos a exercem. Enquanto actividade especializada exige profissionais

especializados em GRH. Cherrigton (1995) refere que todos os gestores, com subordinados, são em maior ou menor escala gestores de RH, pois têm que gerir a produtividade desses activos, partilhando com os RH a responsabilidade pela implementação de grande parte dessas práticas. Também Gomes *et al.* (2008) consideram que a gestão de pessoas não deve ficar exclusivamente nas mãos dos especialistas, sendo fundamental o envolvimento dos demais gestores e chefias, pois estes poderão motivar os seus colaboradores na implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes atitudes, expectativas e comportamentos fundamentais para a melhoria da organização.

Actualmente, na definição de GRH, são utilizados, na literatura, dois modelos que embora distintos, podem estar associados (Truss, 1999), o modelo *hard*, ou de Michigan e o modelo *soft* ou de Harvard.

O modelo *hard*, entende as pessoas como recursos, que podem ser geridos de acordo com critérios racionais e económicos, mais próximos da abordagem do capital humano. Esta abordagem valoriza os aspectos quantitativos da gestão, perspectivando os colaboradores como mais um dos recursos de produção (Truss, 1999). Neste caso, a estratégia de RH deve seguir a estratégia do negócio (Gomes *et al.*, 2008).

No modelo *soft*, a ênfase é colocada em «humanos», reflectindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações. Considera que, sendo as pessoas um recurso especial, a estratégia de negócio deve, em grande medida, equivaler à estratégia de RH da empresa. A gestão orienta a sua acção para a motivação das pessoas, o seu envolvimento e participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa. Reconhece ainda que a GRH é uma actividade e uma responsabilidade de todos os gestores e não matéria reservada aos especialistas funcionais (Gomes *et al.*, 2008).

Em suma, estas perspectivas reflectem uma maior orientação para os resultados no modelo de Michigan e uma maior orientação para as pessoas no modelo de Harvard (Legge, 1995; Truss, 1999). No entanto, a adopção de uma ou outra perspectiva depende do contexto e das condições de mercado, verificando-se uma perspectiva mais *hard*, em momentos de maior retracção, e o caminho inverso, em períodos de maior desafogo.

### **3. A GRH NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Pynes (2009) refere que as organizações não lucrativas, à semelhança do que acontece com as organizações com fins lucrativos, são confrontadas com grandes mudanças estruturais, em termos económicos, tecnológicos e legais. Rider *et* McCandless (2010) acrescentam que estas mudanças estruturais, ocorridas na Sociedade, têm um impacto significativo no desempenho das organizações não lucrativas. A estas organizações é pedida maior competitividade, devido à crescente procura de auto financiamento, resultante da diminuição dos financiamentos público e privado.

A maior parte das OSFL obtém a sua subsistência através de apoios governamentais. Consequentemente, deparam-se com a intensificação das exigências da qualidade dos seus serviços, impostas pelo SGQ distribuídos pelo Instituto da Segurança Social que fomenta a uniformização das respostas sociais com Acordos de Cooperação. Esta situação pode, em alguns casos, pôr em causa a continuidade da prestação dos serviços de algumas Instituições, pois as recentes orientações políticas incidem sobre a necessidade de adquirirem, por elas mesmas, a sustentabilidade económica, por forma de diminuir a dependência dos subsídios estatais, criando estratégias de auto-financiamento (Romão, 2009).

Neste contexto, as organizações têm que legitimar, aos olhos dos seus parceiros externos, o mérito para obterem o seu apoio, e, assim, poderem continuar a desenvolver o seu trabalho. É fundamental que se mostrem eficientes na utilização dos recursos disponíveis, empregando as melhores práticas que lhes permitam criar as condições necessárias de adaptação às novas realidades e, consequentemente, manterem-se no mercado.

Pynes (2009) considera que a chave do sucesso é terem trabalhadores qualificados e flexíveis que respondam eficientemente a estas mudanças. Considera que as OSFL deverão integrar a GRH no seu plano estratégico. Para este autor, a GRH refere-se aos sistemas formais da organização que asseguram a correcta utilização dos conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características dos seus colaboradores, procurando a concretização dos objectivos globais da organização.

A GRH é fundamental para todas as organizações, no entanto, segundo Akingbola (2006), nas OSFL tem uma importância acrescida, por três razões.

- Devido ao carácter dos serviços prestados pelas instituições sem fins lucrativos, estas não podem substituir os seus trabalhadores com investimentos em capital físico (máquinas). Em muitos casos, os empregados são o activo mais importante destas organizações.
- A motivação dos empregados advém de factores intrínsecos, como a crença na missão da instituição, a oportunidade de fazer o bem, e a participação na tomada de decisões. Estes factores são muito importantes no recrutamento, retenção e motivação dos trabalhadores do sector não lucrativo.
- Devido à necessidade de prestação de serviços, limitada pelas alterações ao nível do financiamento, os empregados tornam-se nos parceiros mais importantes na concretização da estratégia destas organizações (Akingbola, 2006: 1708).

No entanto, o autor cita Miles e Snow (1984) para explicar três problemas fundamentais, ao nível da GRH, com os quais as organizações não lucrativas têm que lidar, designadamente:

- Problema empresarial que avalia os conhecimentos e competências disponíveis na organização e na Sociedade. Considera-se aqui se os funcionários da organização e voluntários possuem as competências necessárias para o desenvolvimento do serviço;
- Problemas de engenharia, referindo-se à combinação ideal de funcionários e voluntários da organização na prestação de serviços;
- Problema da gestão, que implica a incorporação das práticas da GRH, de modo a reforçar os conhecimentos dos funcionários, de forma que possam contribuir para a satisfação dos objectivos das organizações.

Os gestores das organizações sem fins lucrativos têm vindo a perceber que a estratégia pode melhorar o desempenho da Instituição e garantir a sua sobrevivência. Da mesma forma, cada vez mais, a literatura reconhece a necessidade de desenvolvimento de uma estratégia que permita, acima de tudo, reflectir sobre o funcionamento do sector. Akingbola (2006) considera que alguns dos factores a ter em conta na elaboração desta estratégia seriam a eficiência, a entrega do serviço a profissionais, envolvendo, necessariamente, uma diminuição de voluntários. Todos estes os aspectos estão relacionados com a GRH, portanto é fundamental estabelecer uma ligação directa entre a GRH e a estratégia global da organização.

A este propósito, Pynes (2009) considera que as organizações, para serem efectivamente capazes, terão que obter informações realistas da capacidade e talentos do seu *staff*, os seus RH. Portanto, para que as organizações sejam bem sucedidas na implementação de uma estratégia de GRH, precisam dos esforços colaborativos dos líderes da Instituição e restantes profissionais (Pynes, 2009; Gomes *et al.*, 2008). Uma vez que os RH são o activo mais importante das organizações sem fins lucrativos, é necessário que se adaptem à nova realidade, e que a pressão de fazer mais e melhor esteja invariavelmente ligada à GRH. Neste sentido, mais do que nunca, a necessidade de uma estratégia que contemple a GRH é indispensável. O novo contexto operacional requer OSFL que recrutem e retenham funcionários qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo, e que garantam um sistema de recompensas competitivo (Akingbola, 2006).

### **3.1. QUADRO ANALÍTICO PARA A COMPREENSÃO DA GRH NAS OSFL**

Para entender a forma como a GRH é desenvolvida nas organizações não lucrativas é importante recorrer ao trabalho desenvolvido por McCandless e Ridder (2010), a respeito das influências a que a GRH nas organizações não lucrativas poderá estar sujeita. Várias são as teorias que analisam a relação entre os factores internos e externos e a sua influência na arquitectura da GRH. Estes autores avançam que para compreender a forma como a GRH se desenvolve nas organizações não lucrativas é importante considerar que estas organizações podem seguir uma abordagem baseada na estratégia ou uma abordagem baseada nos RH existentes.

Na abordagem estratégica de GRH, as OSFL lidam com a questão de perceber como é que os objectivos estratégicos da organização podem influenciar a estratégia e as práticas de RH. Divide-se em abordagem vertical e abordagem horizontal.

Na abordagem vertical, a eficácia da GRH só poderá ser medida em função da forma como esta suporta a concretização dos objectivos organizacionais. As práticas de RH estão focalizadas nos elementos da estratégia.



Na abordagem horizontal, as organizações podem alterar as práticas de RH, em função dos objectivos específicos de RH como suporte da estratégia da organização. Portanto, a abordagem estratégica assume que as organizações desenvolvem uma arquitectura de GRH única. Diferentes contextos e objectivos específicos levam a diferentes utilizações e aplicações de práticas de RH e a diferentes efeitos dessas mesmas práticas.

A abordagem baseada nos Recursos Humanos, refere que, face às constantes mudanças, as organizações têm que investigar se os seus trabalhadores são adequados e se estão a ser usados convenientemente, identificando as suas potencialidades e fragilidades. Assume-se que o investimento em RH válidos e raros contribui para a eficácia da organização e aumenta a possibilidade de especificação das competências centrais. Nesta abordagem, a arquitectura de GRH advém da identificação dos aspectos relevantes dos RH existentes para o sucesso organizacional. Ou seja, há uma transferência destes recursos para as opções estratégicas que suportam as práticas de RH. Gratton (1999) refere que o futuro da GRH passará pela utilização de práticas que assegurem o desenvolvimento dos empregados e que a procura de colaboradores com novas capacidades e conhecimentos acompanhará as mudanças ocorridas nos mercados concorrenciais (McCandless et Ridder, 2010: 126 e 127).

Relativamente a estas duas abordagens, é importante analisar as características específicas das orientações estratégicas nas organizações não lucrativas. Por um lado, é atribuída grande relevância às orientações conduzidas pelos valores da organização. As organizações não lucrativas diferem umas das outras, de acordo com os seus valores, missão, identidade, objectivos sociais... A missão, e a forma como é desenvolvida pode implicar importantes vantagens competitivas para as organizações do Terceiro Sector. É inquestionável que estas organizações não podem, ou dificilmente conseguirão, concorrer com as organizações dos sectores lucrativos, em termos de eficiência, devido às suas limitações financeiras e aos seus RH. Neste sentido, é fundamental que as organizações enfatizem esta questão dos valores da Instituição e da sua missão. Uma forma de eficiência, no provimento dos seus serviços e na comunicação dos seus valores e missão, passará pelo respeito pelos seus valores humanos (McCandless et Ridder, 2010).

É também fundamental considerar a importância dos seus parceiros, internos e externos. Quanto aos externos, importa considerar que as OSFL vivem dos investimentos (donativos, prestação de serviços, ou voluntariado) efectuados pelos diferentes parceiros, no sentido de criar condições que viabilizem a concretização da sua missão. O papel de cada parceiro dependerá dos seus próprios objectivos individuais, pelo que as organizações terão que saber gerir as suas imposições ao nível da missão e da forma de a alcançar. Por vezes, é difícil, para as organizações, gerirem os conflitos criados pelas interpretações individuais efectuadas pelos parceiros, relativamente à missão organizacional, especialmente entre os parceiros externos e o *staff*.

Quanto aos parceiros internos das OSFL, existe uma relação positiva entre a identificação com a missão e a satisfação com o trabalho. No entanto, apesar disto, é fundamental considerar que também aqui os trabalhadores têm diferentes necessidades e objectivos, pelo que é fundamental que a organização consiga encontrar um compromisso de motivação com a missão e o desenvolvimento profissional (McCandless et Ridder, 2010).

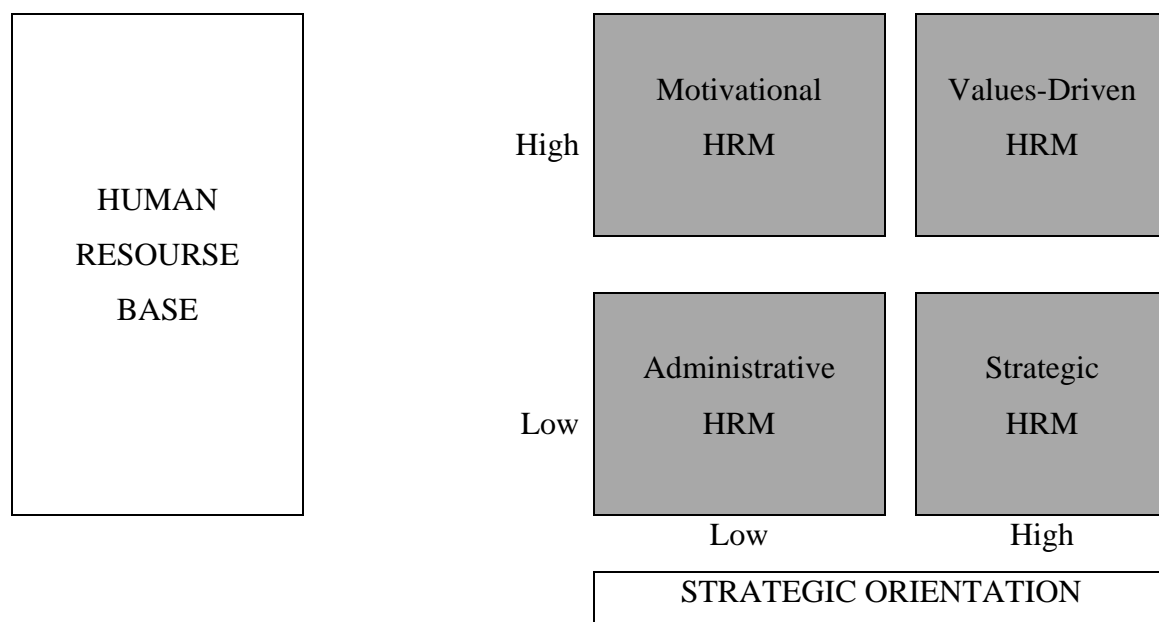


Figura 1. Quadro analítico da GRH nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Fonte: McCandless et Ridder (2010: 134)

Diferenças nas orientações estratégicas e nos RH das organizações estão associadas a práticas de gestão de pessoas e estratégias diferentes. Recorrendo a modelos teóricos, desenvolvidos por Gratton e Truss (2003) e Lepak e Snel (1999), McCandless *et* Ridder (2010) desenvolvem um modelo analítico da GRH para as OSFL, apresentado na figura 1. Referem que a arquitectura de GRH varia de acordo com a estratégia de orientação da organização e dos seus recursos humanos. Neste sentido, num contexto mais orientado para a estratégia, a arquitectura da GRH traduz os valores, a missão e os objectivos. Quando há uma maior valorização dos recursos humanos, a arquitectura de GRH é influenciada pelas diferentes necessidades e motivações dos empregados.

### **3.1.1. MODELO ADMINISTRATIVO DE GRH**

A dimensão administrativa da GRH surge quando se regista um baixo foco, tanto ao nível da estratégia organizacional como ao nível das pessoas que compõem a organização. Este modelo administrativo de GRH está presente nas organizações que não têm grandes perspectivas de futuro e não estão dispostas a investir nos seus empregados. Segundo McCandless e Ridder (2010), vários estudos comprovam que este modelo está enraizado na grande maioria das OSFL. Nestes casos, a função de RH não está profissionalizada, as técnicas utilizadas são limitadas, e reflectem a falta de profissionalização.

A GRH é, então, vista mais como actividade meramente administrativa. Na opinião de Moura (1999), em Portugal, nas organizações não lucrativas, a GRH é encarada pelos dirigentes como indiferente ou desnecessária para um bom desempenho organizacional. Esta situação deve-se, sobretudo, à atitude paternalista dos dirigentes para com os trabalhadores e a instituição como um todo, e também à fraca preparação por parte dos gestores que, simplesmente, desconhecem as técnicas de GRH e a sua influência para o bom desempenho organizacional (Moura, 1999).

### **3.1.2. MODELO MOTIVACIONAL DE GRH**

O modelo de gestão motivacional representa um baixo foco ao nível da estratégia organizacional e um alto foco ao nível da valorização das pessoas que constituem a organização. De acordo com McCandless e Ridder (2010), vários estudos desenvolvidos revelam que os empregados do sector não lucrativo parecem ter uma forte orientação

não monetária e um forte compromisso com a missão da instituição. Assim, a missão da instituição é, por si só, um factor motivacional para os trabalhadores, funcionando como um excelente elemento de atracção de mão-de-obra capaz e motivada e, simultaneamente, contribui para reter os trabalhadores actuais e futuros.

Apesar de a motivação dos colaboradores das OSFL poder estar relacionada com a missão da organização, todas as pessoas têm objectivos e necessidades próprias, portanto, é importante haver um alinhamento entre os objectivos organizacionais e os objectivos de cada trabalhador.

A motivação, enquanto prática de GRH, procura reforçar, estrategicamente, os objectivos da organização com as características únicas dos seus trabalhadores, actuando em conjunto para a concretização da missão que se propuseram realizar. McCandless e Ridder (2010) consideram que trabalhadores altamente motivados são um dos principais pontos fortes das OSFL e são um importante ponto de partida para o desenvolvimento das suas estratégias.

### **3.1.3. MODELO ESTRATÉGICO DE GRH**

A Gestão estratégica de RH é caracterizada por uma baixa focalização nos RH que compõem a organização e numa forte valorização da estratégia da organização. Estudos empíricos demonstram que as OSFL respondem, sobretudo, à procura de mercado, na demanda de formas de financiamento (publicas ou privadas). Esta situação provoca uma reacção negativa ao nível da motivação, satisfação e comprometimento dos empregados. Pois, para lidar com a evolução das necessidades de financiamento e com a procura de profissionalização, as organizações utilizam estratégias que passam pela redução de pessoal e consequente sobrecarga de trabalho e aumentam a dependência, por exemplo, do trabalho voluntário.

As organizações utilizam modelos de gestão aplicados a organizações com fins lucrativos, ignorando o facto de estes modelos não considerarem os objectivos das OSFL (objectivos sociais) e os seus colaboradores, que são o factor mais importante destas instituições (McCandless e Ridder, 2010).

### 3.1.4. MODELO DE GRH ORIENTADO PARA OS VALORES

O modelo de gestão mais orientado para os valores é aquele que apresenta, simultaneamente, forte valorização da estratégia e dos RH que compõem a organização. Este modelo tem esta designação, pois sugere-se que as estratégias das OSFL não são só orientadas pela sua missão, mas também pelas características dos RH que as compõem. Portanto, por um lado, uma GRH voltada para os valores viabiliza o desenvolvimento de uma estratégia que privilegia funcionários altamente motivados, considerando e direccionando os seus pontos fortes e as suas capacidades para o desenvolvimento de uma estratégia de orientação. Neste modelo de GRH, as OSFL investem no desenvolvimento dos seus empregados como forma de desenvolvimento estratégico e concretização dos seus objectivos.

Por outro lado, este modelo de GRH orientado para os valores considera a missão e a orientação estratégica de acordo com os diversos parceiros. Os valores de conduta da Instituição podem ter um impacto significativo na sua reputação (para obtenção de financiamento, no recrutamento de novos colaboradores).

De seguida, na Figura 2, é apresentado um resumo das especificidades de cada um dos modelos analíticos da GRH nas OSFL, apresentados anteriormente.



Figura 2. Quadro resumo dos modelos analíticos da GRH nas OSFL

Fonte: Elaboração própria

## **4. PRÁTICAS DE GRH**

Em qualquer organização, independentemente das dimensões, da organização social, do sector de actividade, da localização geográfica, há a necessidade de gerir pessoas, enquanto agentes de trabalho.

Assim, são várias as práticas que têm vindo a ser desenvolvidas em termos de uma GRH mais eficiente. Vários autores (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Moura, 2000; Guest, 2001; Bonache, 2002, Caetano e Vala, 2002) têm tentado investigar o impacto destas práticas na performance das organizações. Todavia, apesar de se considerar que existe um conjunto de melhores práticas, importa ter em conta que a sua funcionalidade dependerá do contexto em que a organização actua (Martins, 2004). Bratton (1999) acrescenta que a GRH ficará sempre condicionada por factores contextuais e contingenciais, nomeadamente o tipo de organização, a sua dimensão, a localização, a estrutura, o sector em que se insere.

Não existe acordo sobre quais são as “melhores” práticas de GRH, uma vez que não existe uma única classificação que possa ser aplicada a todas as situações. A sua aplicabilidade varia em função dos interesses da organização e dos empregados. Martins (2004) refere as classificações apresentadas por Pfeffer (1998), Bonache (2002) e Gomes e Cunha (2003). Apesar de diferentes, há um elemento comum. Todos consideram que as práticas de elevada performance se reflectem no melhor desempenho das empresas, fazendo com que o sucesso da organização fique associado à capacidade intra-organizacional de saber gerir os recursos humanos que dão vida às organizações (Martins, 2004). Não existindo uma tipologia única e ideal, apresentar-se-á, neste capítulo, um conjunto de práticas de GRH referenciadas pela maioria da bibliografia da área, remetendo-as depois para as organizações sem fins lucrativos. Neste trabalho foram consideradas as seguintes técnicas: recrutamento e selecção, acolhimento e integração, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho e motivação e gestão de recompensas.

#### **4.1. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**

Câmara começa por dizer que os termos Recrutamento e Selecção não são sinónimos. O primeiro refere-se ao “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”. O segundo consiste na “escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deverá oferecer-se o cargo” (Câmara, 1997: 235).

O processo de Recrutamento e Selecção é desencadeado no sentido de se colmatarem necessidades originadas pela substituição/criação de um novo cargo ou substituição de um antigo colaborador, aquisição de novas competências ou reforço das competências existentes, introdução/criação de um novo produto/serviço ou alteração de produto/serviço existente, introdução de nova tecnologia, reorganização do trabalho, reforço estratégico da empresa (Sousa *et al.*, 2006: 56 e 57).

Independentemente de qual a situação que dê o mote para a iniciação do processo de Recrutamento e Selecção, este tem elevados custos para a organização e, nesse sentido, deve ser merecedor de toda a atenção por parte dos órgãos de gestão. É fundamental haver adequação dos processos à estratégia da organização (Sousa *et al.*, 2006). Assim, quando se contrata alguém para um cargo novo deve ter-se em conta a sua importância para a estratégia global da organização, uma vez que o preenchimento do cargo é feito por tempo indeterminado e implica um custo fixo para a organização (Câmara, 1997).

##### **Tipos de Recrutamento**

No momento da decisão de preenchimento de um cargo, é necessário definir qual a estratégia a adoptar, em termos de recrutamento. Assim, é possível optar pelo recrutamento interno ou recrutamento externo.

No recrutamento interno, o preenchimento de uma vaga é feita por um empregado já integrado na organização, mas ocupando uma função diferente. Esta situação pode resultar do seu desempenho ou da aquisição de novas competências, mas, em qualquer dos casos, o empregado deverá demonstrar capacidades e competências para exercer a nova função. Sousa *et al.* (2006) referem que estas movimentações podem ser verticais, resultando em promoções, ou horizontais, quando implicam transferências de posto de trabalho e/ou diagonais quando existe transferência com promoção.

O recrutamento interno pode ser feito de diversas formas. Câmara (2007) fala em escolha directa, que contempla cargos de alguma responsabilidade dentro da organização e que consiste na nomeação, pela gestão, de um trabalhador ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça o processo de consulta. Neste caso, procura-se o cumprimento dos planos de carreira, a melhor utilização dos talentos disponíveis na organização e a retenção na empresa dos empregados considerados imprescindíveis. Fala também em o concurso interno, que é publicitado num painel informativo da organização, tendo os interessados que se candidatar de acordo com as regras estipuladas no anúncio. No recrutamento interno também contempla a recomendação de um amigo, os empregados podem indicar o nome de um amigo ou conhecido que consideram deter as condições para preencher o cargo em aberto.

No recrutamento externo, a organização terá que recorrer ao exterior, ao mercado, para identificar candidatos com perfil adequado para o preenchimento da vaga existente (Câmara, 2007). Pode recorrer-se ao recrutamento directo, através da colocação de um anúncio. Recurso à base de candidaturas da empresa, com os currículos enviados a respostas a anteriores anúncios ou através das candidaturas espontâneas. O recurso a centros de emprego, recrutamento académico ou recurso a empresas especializadas (*head-hunting*, consultores de pesquisa directa e consultores de recrutamento) (Câmara, 2007; Sousa *et al.*, 2006).

#### **4.1.1. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NAS OSFL**

O recrutamento e a selecção têm uma importância fundamental para o desenvolvimento da missão de qualquer organização, e o caso das OSFL não é excepção.

Vários autores referem que os trabalhadores das OSFL, quando comparados com os trabalhadores de organizações com fins lucrativos, demonstram diferentes necessidades e motivações. Esta situação deve-se ao facto de estes trabalhadores se identificarem com a missão das OSFL, e da satisfação retirada pelo desempenho daquela função, do seu valor social (Akingbola, 2006; Pynes, 2009; McCandless e Ridder, 2010). Portanto, embora não sendo uma condição de trabalho, a missão das OSFL desempenha um importante papel na atracção e retenção de funcionários. E, neste sentido, o



recrutamento e selecção têm um importante papel ao nível da gestão estratégica das OSFL (Akingbola, 2006).

Pynes (2009) refere que o processo de Recrutamento e Selecção é normalmente desenvolvido pela Direcção da Instituição que, por vezes, recorre à participação de outros elementos. Normalmente, identificam quais as qualificações pretendidas e determinam quais as estratégias de recrutamento que irão utilizar. Podem recorrer ao recrutamento interno ou externo, desenvolver eles próprios o processo de Recrutamento e Selecção ou recorrer a uma empresa de consultoria. McCandless e Ridder (2010: 130) referem estudos (Nickson, Warhust, Dutton e Hurrell, 2008) onde foram analisados os critérios utilizados nos processos de Recrutamento e Selecção implementados nas OSFL e onde se concluiu que a autonomia e responsabilidade foram citadas como importantes aspectos a ter em conta, por parte dos gestores e empregados.

Na escolha do tipo de recrutamento a desenvolver, verifica-se que, nas organizações não lucrativas, os responsáveis optam primeiro pelo recrutamento interno para o preenchimento de uma vaga, como forma de valorização dos seus colaboradores internos. Neste caso, Pynes (2009) refere que as organizações têm que ser proactivas no sentido de identificar quais os colaboradores que detêm capacidades para ocupar funções de nível de exigência superior. É um trabalho que será feito de forma contínua.

#### **4.2. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**

O processo de acolhimento de um novo elemento é um importante momento na sua integração na organização, visa dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, facilitando a sua integração na função e a partilha dos valores da empresa. A forma como este acolhimento é feito tem uma importância crucial no trabalho que o novo colaborador irá desenvolver na organização. Sousa *et al.* (2006) referem que o processo de acolhimento se inicia na fase de recrutamento e selecção, na partilha de informações entre o candidato, relativamente às suas competências e valores para o desempenho da função, e o técnico de Recursos Humanos, que evidencia as características da organização e as particularidades da função. Esta troca de informações

permite, à organização, analisar se o candidato tem o perfil ideal para ingressar na empresa e, ao candidato, conhecer melhor a cultura organizacional da empresa.

#### **4.2.1. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO NAS OSFL**

As OSFL apresentam uma especificidade que poderá implicar uma maior valorização dos processos de integração dos novos colaboradores. Isto porque abarcam trabalho remunerado e voluntário. Hager e Brudney (2004) realizaram um estudo sobre o impacto das práticas de gestão nas OSFL, em que concluíram que o facto de uma organização acolher convenientemente um voluntário aumenta exponencialmente a taxa de retenção. Esta premissa é válida, tanto para os trabalhadores voluntários como para os elementos que constituem a força de trabalho remunerada.

Considerando-se igualmente a perspectiva de identificação dos colaboradores com a missão da organização, é fundamental que estes se sintam devidamente apoiados, de forma a garantir que fiquem na instituição.

#### **4.3. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

Devido à divisão do trabalho e à consequente especialização funcional, as necessidades básicas de RH para a organização, seja em quantidade ou qualidade, são estabelecidas através de um esquema de descrições e especificações de cargos ou funções.

Chiavenato diz que a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem uma função e que a tornam distinta de todas as outras existentes na organização. A descrição de cargos é feita através da descrição de uma função ao detalhe, das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz), os objectivos do cargo (por que o faz) (Chiavenato, 2000: 305). A descrição de funções colecta, avalia e organiza informação a respeito de cargos (Werther e Davis, 1983). Em resumo, é um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Uma ficha de descrição de função deve incluir todos os aspectos essenciais, enunciando o conjunto de actividades desenvolvidas pelo seu titular. O sucesso de um recrutamento

ou uma mudança de função dependem, segundo Peretti, da qualidade desta descrição (Peretti, 1997: 158).

A análise de funções apresenta uma vasta gama de aplicações possíveis: recrutamento e selecção, apreciação do pessoal, formação do pessoal, elaboração dos planos de carreira, definição das grelhas de remunerações, organização da empresa, e melhoramento das condições de trabalho (Peretti, 1997: 158; Sousa *et al*, 2006: 44).

Vários autores falam dos vários métodos de descrição de cargos ou de funções. As opiniões são unânimes, uma vez que todos consideram a observação directa, a entrevista, o questionário os métodos de descrição de funções os métodos mais importantes. Peretti fala ainda no método dos incidentes críticos, Chiavenato nos métodos mistos e Sousa *et al.*, nos diários (Peretti, 1997; Chiavenato, 2000; Sousa *et al*, 2006).

A descrição e análise de uma função é da responsabilidade de linha e função de *staff*, ou seja, a responsabilidade pelas informações prestadas é unicamente da linha, enquanto a prestação de serviços de obtenção e arranjo das informações é responsabilidade de *staff*, que é o analista de cargos que pode ser funcionário especializado (membro dos recursos humanos), ou o chefe do próprio departamento onde está localizada. Pode também ser o próprio ocupante do cargo (Chiavenato, 2000).

#### **4.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo, no seu cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Os empregados são avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. A Avaliação de Desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, na pessoa. “É um processo que visa estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades, ou status do avaliado” (Chiavenato, 1988: 191). É uma técnica bastante importante, uma vez que, através dela, se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado na empresa ou no cargo, procura-se evitar o não aproveitamento de empregados cujo potencial é superior àquele que é exigido pelo cargo que ocupam no

momento. O Sistema de Avaliação de Desempenho pode colaborar na determinação e desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (Chiavenato, 2000). Câmara (1997: 257) diz que a cultura de desempenho, universalmente professada pelas empresas modernas, consiste em premiar ou não os seus empregados em função do que eles efectivamente realizam ou, noutra óptica, do modo como contribuem para a concretização dos objectivos da empresa.

A importância da avaliação do desempenho refere-se principalmente ao facto de se poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização, em determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá colectar dados e informações sobre os seus funcionários e direccionar as suas acções e políticas, no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas direccionados de melhoria individual e grupal (Neto e Gomes, 1997).

A avaliação de desempenho não é, portanto, um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. Para alcançar esse objectivo geral, a avaliação procurará atingir uma variedade de objectivos intermédios. Câmara diz que a qualidade da Avaliação de Desempenho depende, sobretudo, da qualidade destes objectivos previamente fixados, que não devem ser fixados do topo para a base, mas antes negociados com o avaliado, respeitando, contudo, os objectivos globais da empresa (Câmara, 1997: 263).

Macgregor considera que os principais objectivos que levam as organizações a implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho prendem-se com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a Avaliação de Desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, às remunerações. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional (Macgregor *in* Fernandes e Caetano, 2000: 360-362).

#### **4.5. MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE RECOMPENSAS**

A criação e manutenção de uma relação de trabalho por um período de tempo pressupõem a existência de um mínimo de convergência entre os interesses da organização e dos colaboradores. Da parte da organização, o interesse é reunir colaboradores com as aptidões, competências, atitudes e comportamentos ideais para a concretização dos seus objectivos. Do lado dos colaboradores, traduz-se no conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais que a Instituição lhes concede para os reter, e manter o seu nível ideal de desempenho. O conjunto destas contrapartidas, materiais e imateriais, Câmara (1997) designam de sistema de recompensas.

O sistema de recompensas corresponde ao maior custo de operações de muitas organizações e é a principal razão pela qual a maioria das pessoas procura emprego. Os funcionários oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser directa ou indirecta. A compensação directa consiste no pagamento recebido pelo funcionário na forma de remuneração, salário, gratificação ou comissão. A compensação financeira indirecta engloba todas as recompensas financeiras não incluídas na compensação financeira directa (férias, seguros, serviços ou planos de assistência, como creches, auxílios a idosos, etc.) (Ivancevich, 2008).

As recompensas não financeiras que incluem os elogios, o ambiente propício à melhoria da auto-estima e ao reconhecimento, são situações que detêm uma influência directa sobre a motivação, produtividade e satisfação de funcionários (Câmara, 1997; Ivancevich, 2008).

A compensação não supre apenas as necessidades básicas do funcionário. Para Ivancevich (2008), aquilo que o funcionário recebe como remuneração indica a sua importância para a organização. Para o empregador, compensação é uma das funções mais importantes da GRH. É um dos principais meios usados para reter e atrair funcionários e motivá-los a desempenhar o trabalho com mais eficácia.

A motivação consiste no conjunto de atitudes e valores que predispõem o Indivíduo a agir de modo específico, direccionado para a concretização de um determinado objectivo. A concretização deste objectivo impulsiona o comportamento humano em

duas direcções: do comportamento (trabalhar para atingir a meta) e da sua intensidade (o esforço e o empenho com que o Indivíduo trabalha).

Historicamente, a motivação dos funcionários tem sido, preferencialmente, financeira. Ivancevich (2008) refere que, de Aristóteles a Frederick Taylor, filósofos, cientistas e engenheiros industriais e gestores acreditavam no factor financeiro como o único motivador. Só a partir de 1930, sociólogos, psicólogos e outros teóricos das relações humanas começaram a acreditar que vários processos cognitivos e não cognitivos também afectam as relações entre a remuneração e a motivação.

É redutor pensar-se que no trabalho, as pessoas apenas se sentem motivados pelo salário. Câmara (1997) refere que muitos problemas de insatisfação e desmotivação dos trabalhadores nas organizações são resolvidos com recompensas salariais. Contudo, o problema não desaparece, apenas é adiado. As pessoas terão sempre a necessidade de desenvolverem trabalhos que lhes dêem perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional.

#### **4.5.1. MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE RECOMPENSAS NAS OSFL**

A força de trabalho das OSFL tem atributos muito particulares, no que respeita à sua motivação. Teoricamente, assume-se que as OSFL oferecem motivações intrínsecas aos seus colaboradores. Estudos empíricos demonstram que há um comprometimento destes com a causa da organização. Estes trabalhadores não têm necessidades diferentes dos trabalhadores das OCFL, unicamente como resultado das suas características, valores, motivações e interesses, também têm uma forte orientação não monetária. Estão mais predispostos a receber recompensas não monetárias pelo seu trabalho do que estarão outros trabalhadores do sector lucrativo (Ridder e McCandless, 2010).

Estudos desenvolvidos por Brown e Yoshioka (2003) comprovam o poder da missão das OSFL como factores por si só motivadores dos trabalhadores, funcionando como um elemento de forte atracção de jovens. Ao mesmo tempo, esta situação contribui para reter estes trabalhadores nas organizações. Todavia, apesar destes resultados, investigações desenvolvidas por Nickson *et al.* (2008) Vigoda e Cohen (2003) demonstram que os trabalhadores são mais facilmente atraídos, quando os objectivos

organizacionais são alinhados com os seus valores pessoais (Ridder e McCandless, 2010: 135).

Já atrás se referiu que a principal razão que leva as pessoas a desenvolverem uma profissão é a obtenção de um salário que lhes permita a satisfação das suas necessidades básicas e da sua família. Portanto, os indivíduos mantêm uma relação profissional com uma organização em troca de uma remuneração.

Ridder e McCandless (2010) referem que, embora alguns estudos indiquem que os salários nas OSFL sejam iguais ou superiores aos praticados nas OCFL, a verdade é que se regista uma prevalência de altos salários nas OCFL. Os autores avançam uma possível explicação para esta situação. Referem que o pagamento de salários mais baixos, praticado nas OSFL, resulta do facto dos trabalhadores aceitarem uma redução do salário, em substituição do que ganham através da especificidade e natureza do trabalho e do bem que a realização desse serviço pode provocar nas pessoas. No Terceiro Sector, as actividades desenvolvidas são consideradas socialmente úteis e como tal, a tolerância a baixos salários é maior. Mas, partindo-se do pressuposto de que as OSFL requerem empregados motivados, a equidade salarial é fundamental para manter a sua motivação intrínseca (Hallock, 2000).

De acordo com as investigações desenvolvidas por Handy e Katz (1998), as organizações tenderão a minimizar este problema, através do recrutamento directo, ao contratar trabalhadores comprometidos com a organização a quem são oferecidos altos salários. Pynes (2010) refere que, quando as Instituições, independentemente do fim para que foram criadas, oferecem bons salários, é mais fácil conseguir atrair profissionais competentes e empenhados com os objectivos da Instituição.

## **CAPÍTULO II - METODOLOGIA**



A metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ocupa um lugar fulcral no interior das teorias e refere-se sempre a elas. Neste sentido, compreende a fase de exploração de campo (escolha do espaço de pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelece os critérios de amostragem e construção de estratégias para a entrada em campo) e a definição de instrumentos e procedimentos para a análise dos dados (Deslandes, 1999: 16).

Com esta dissertação, procura-se adquirir conhecimentos que permitam conhecer a forma como as organizações sem fins lucrativos gerem os seus Recursos Humanos. Neste sentido, assentará sobretudo no paradigma da investigação qualitativa, tendo em conta a metodologia do estudo de caso.

## **1. OBJECTIVO DE ESTUDO**

Face à revisão da literatura efectuada, o objectivo geral desta investigação passa por perceber a forma como a Gestão de Recursos Humanos se desenvolve nas Organizações Sem Fins Lucrativos, no sentido de se compreender a influência da GRH no funcionamento da organização. Procura-se, então, analisar quais as práticas de GRH desenvolvidas, identificando-se os objectivos da Direcção na implementação de cada uma e a importância atribuída pelas diferentes chefias à sua implementação.

Recorre-se a um caso real, a APPACDM do Porto. A escolha desta Instituição para objecto desta investigação está relacionada com a notoriedade da APPACDM do Porto, sendo referência na área da deficiência, não só na cidade do Porto, mas a nível nacional. É uma Instituição com dimensões consideráveis ao nível de áreas de intervenção, pelo número de respostas que tem em funcionamento, pelo número de utentes a quem presta serviços e pelo número de Recursos Humanos que possui.

Simultaneamente, a Instituição tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma NP EN ISO 9001:2000, que a obriga ao desenvolvimento de um conjunto de procedimentos que lhe garantem a certificação e consequente renovação. Para além disso é uma Instituição que atravessa problemas financeiros e que enfrenta desafios de eficiência para a manutenção da sua sustentabilidade, o que também importa aqui analisar.

Neste contexto, a metodologia do estudo de caso é a mais adequada, pois é necessário abordar o fenómeno dentro do seu contexto real. Só assim se conseguirão recolher as informações pormenorizadas quanto aos acontecimentos e as explicações do como e porquê. Para tal, recorrer-se-á a um conjunto de técnicas de investigação que auxiliarão nesta busca de respostas.

Assim, os objectivos específicos deste trabalho são:

- Caracterizar as práticas de GRH desenvolvidas nas OSFL, de modo a perceber quais os factores que estão na origem da adopção dessas práticas e os objectivos que se pretendem alcançar com a sua implementação.
- Conhecer as percepções das chefias, em relação ao valor atribuído às práticas de GRH, e à sua importância para a estratégia e funcionamento da organização.
- Perceber a orientação assumida pela função de GRH, se mais centrada nos RH ou na estratégia, de acordo com o modelo desenvolvido por Ridder e McCandless (2010) apresentado atrás.

## 2. ESTUDO DE CASO

Na investigação qualitativa é requerido um envolvimento mais completo e mais flexível do investigador com aqueles que estuda (Moreira, 1994).

Flick (2005) acrescenta que a investigação qualitativa pressupõe um entendimento diferente da investigação em geral, que vai além da decisão de utilizar uma entrevista narrativa ou um questionário. Implica um modo específico de entender a relação entre o assunto a estudar e o método.

Para Yin (2003), a adopção da metodologia do estudo de caso é adequada, quando são propostas questões de pesquisa do tipo *como* e *porquê*, uma vez que estas direccionam-se para interpretações da realidade no âmbito operacional, necessitando de ser observadas ao longo do tempo.

O método de estudo de caso apresenta-se como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes ou não estão totalmente clarificadas. Este tipo de investigação permite evidenciar uma análise contextual pormenorizada de um número limite de eventos ou condições e o seu relacionamento. Esta característica evidencia este método face aos métodos experimentais, uma vez que estes, deliberadamente, separam o objecto em estudo do seu contexto natural (Yin, 2003).

Segundo Lessard-Hébert *et al.* (2008), no estudo de caso, o campo de investigação é construído, logo é o mais real. É também o menos limitado, portanto o mais aberto. E, é o menos manipulável, ou seja, o menos controlado.

Nesta situação, o investigador está pessoalmente implicado ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares. Aborda o seu campo de investigação a partir de dentro. Simultaneamente, o estudo de caso reúne informações tão numerosas e pormenorizadas quanto possível com o objectivo de abranger a totalidade da situação. Para tal, socorre-se de um conjunto de técnicas variadas de recolha de informação (Bryne *et al.*, 1995 in Lessard-Hébert *et al.*, 2008).

Yin (2003) sugere que a escolha entre o estudo de caso e outros métodos empíricos deve ser tomada de acordo com três factores - a natureza do problema em estudo, o nível de controlo que o indivíduo possa ter sobre o desenvolvimento dos acontecimentos e o grau de importância dos eventos actuais em oposição aos eventos históricos.

Independentemente das suas características, este método apresenta algumas limitações, designadamente, o facto de um estudo de caso ou um conjunto reduzido de casos não permitir a extrapolação e generalização de resultados. Não obstante, esta ideia é desmentida por parte dos utilizadores deste método, na medida em que estes investigadores defendem o sucesso do estudo de caso, sempre que o objecto de estudo recaia em situações, problemas ou questões concretas reais (Yin, 2003).

O estudo de caso pressupõe um maior controlo do campo de investigação ao nível da determinação das unidades ou categorias de observação e da selecção dos casos e estudos. Ou seja, é preciso saber *quem, onde, quando* e *o que* observar.

Todavia, este método de investigação permanece relativamente aberto ao real, tal como ele se apresenta, uma vez que a comparação se baseia no estudo aprofundado de cada um dos casos (Yin, 1984 *in* Lessard-Hébert *et al*, 2008).

O desenho da estrutura do estudo de caso liga os dados às conclusões, tornando-se importante a definição dos procedimentos e variáveis de análise objectivas, face à realidade em estudo.

Stake (1995) refere que o investigador deve desenvolver a estrutura de investigação, desenvolvida num processo lógico entre os objectivos e as informações a recolher, as conclusões e os dados produzidos, evidenciando, assim, a ligação entre os objectivos e as conclusões através dos elementos do estudo de caso.

## **2.1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS**

São várias as fontes de investigação a que o investigador pode recorrer quando adopta a metodologia do estudo de caso, nomeadamente, documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante, objectivos físicos. A sua utilização dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a investigação (Stake, 1995; Yin, 2003).

Neste caso são utilizadas as técnicas de análise documental (manuais publicados pela Instituição), os registos de arquivo (registos de serviço, listas de funcionários e outros registos) e as entrevistas (entrevista semi-estruturada) que são as fontes de informação mais importantes num estudo de caso. Haguette define entrevista como um “processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por

objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguette *in* Boni e Quaresma, 2005: 72). Através desta técnica, os entrevistadores procuram recolher informações objectivas e subjectivas. A entrevista semi-estruturada combina perguntas abertas e fechadas através de um guião previamente elaborado, onde o entrevistador tem a possibilidade de desenvolver o tema proposto. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal. O entrevistador é um mero orientador da conversa.

A análise documental permitiu conhecer a história, a estrutura e o modo de funcionamento da Instituição. Os registos de arquivo facilitaram o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, formação académica, idade, antiguidade... Com as entrevistas foi possível conhecer a perspectiva de cada colaborador relativamente a um conjunto de informações que interessava recolher. Para cumprir os objectivos do trabalho, as entrevistas utilizadas neste estudo tiveram como guia a procura da resposta às questões de investigação apresentadas no Quadro 3. No anexo 1 encontram-se detalhados os respectivos guiões das entrevistas. Mais à frente explicitaremos os procedimentos adoptados.

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO
Nas OSFL existe ou não um/a departamento/função de Gestão de Recursos Humanos? A quem cabe a responsabilidade pela GRH?
Quais as práticas de GRH adoptadas pelas OSFL? Quais os objectivos que se pretende alcançar com cada uma dessas práticas?
Qual o papel atribuído pelas chefias da organização às diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos? A GRH é uma actividade estritamente operacional ou fundamental para a estratégia organizacional?

Quadro 3: Questões de Investigação

### **CAPÍTULO III - O CASO DA APPACDM DO PORTO**

# 1. APRESENTAÇÃO DA APPACDM DO PORTO

## 1.1. HISTÓRIA DA APPACDM PORTO<sup>1</sup>

A APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental - é uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Nasceu em 1969, como Delegação. Esta Instituição surgiu com o objectivo de sensibilizar os Pais e a Comunidade para a questão da deficiência. Com o passar dos anos, a Delegação da APPACDM do Porto foi crescendo e alargou a sua influência aos concelhos vizinhos, onde surgiram novos Centros de apoio à deficiência, que, por sua vez, se multiplicaram por múltiplas unidades de intervenção.

Concelho do Porto	Serviços Centrais (Direcção, Gestão, Administração, Biblioteca, Gabinete de Estudos e Planeamento)
	Unidade Educacional
	Unidade de Ajuda pelo Trabalho (hoje CAO)
	Lar Transitório (Pousada dos Rouxinóis)
	Unidade de Integração em Jardins de Infância Regulares
	Unidade de Estimulação Precoce
	Unidade Residencial
Concelho de Vila Nova de Gaia	Unidade Educacional
	Unidade de Estimulação e Treino de Autonomia
	Unidade de Integração em Jardins de Infância Regulares
	Unidade de Ajuda pelo Trabalho
Concelho de Matosinhos	Unidade Educacional
	Unidade de Integração em Jardins de Infância Regulares
	Unidade de Estimulação Precoce
	Unidade de Aprendizagem de Tarefas
	Unidade de Estimulação e Treino de Autonomia
	Unidade Ocupacional
	Unidade Artística/Desportiva
Concelho de Santo Tirso (Trofa)	Unidade Educacional

Quadro 4. Unidades de Atendimento geridos pela Delegação do Porto, por concelho, em 1992

Fonte: Manual da Qualidade – APPACDM Porto, 2009

Através do quadro anterior, é possível identificar as Unidades de Atendimento ou de Serviços geridas pela Delegação do Porto.

Assim, em meados de 1992, a Delegação do Porto deparou-se com um vasto conjunto de serviços, tanto em número como em dispersão geográfica, o que, no entender da

<sup>1</sup> Para este capítulo foi utilizada a informação apresentada no site e no Manual da Qualidade da Instituição.

Organização dificultava o desenvolvimento de um trabalho de qualidade. Nesse sentido, a Instituição optou pela independência, propondo-se uma separação por concelho. Assim, foi aprovada, em Assembleia Geral, a criação das Delegações de Vila Nova de Gaia, de Matosinhos e da Trofa. Apesar de haver acordo quanto à independência das diferentes Delegações, tal só veio a oficializar-se em 1994, após a celebração dos respectivos acordos com a Segurança Social, que oficializavam a transferência de responsabilidades, direitos e obrigações das Delegações de Matosinhos e da Trofa.

Em 2000, a Delegação do Porto da APPACDM deixou de existir oficialmente, e à semelhança das várias Delegações espalhadas pelo país, teve que se constituir numa Associação própria e independente. Deste modo, e após deliberação da Assembleia Geral, deixou de ser Delegação da APPACDM e passou a designar-se por APPACDM do Porto, designação que vigora até aos dias de hoje.

Actualmente, a APPACDM do Porto constitui-se na Instituição de maior referência da cidade do Porto, pela sua história, pelo trabalho desenvolvido e pela comunidade que serve. Apesar de ter sofrido várias alterações, e ainda hoje se encontrar em reestruturação, são várias as unidades de intervenção e, actualmente, desenvolve o seu trabalho através de várias unidades, designadamente:

- Sede/Serviços Centrais
- Centro Dr. Rui Abrunhosa
  - Unidade de Intervenção Precoce
  - Unidade Sócio-Educativa
  - Centro de Actividades Ocupacionais
- Centro de Monte Alegre
- Centro D. Maria Isabel Brito e Cunha
- Centro de Tenente Valadim
- Centro das Antas
- Unidades Residenciais
  - Lar Residencial do Cerco
  - Lar Residencial das Antas
  - Lar Residencial Gonçalo Cristóvão
  - Pousada dos Rouxinóis



## 1.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RH DA APPACDM DO PORTO

Ao nível dos Recursos Humanos, a APPACDM do Porto tem, actualmente, 156 trabalhadores espalhados pelos diferentes Centros e Unidades Residenciais.

Unidade	Nº de Trabalhadores	Sexo	
		M	F
Serviços Administrativos	6	1	5
Gabinete de Estudos	2	1	1
Educacional	16	14	2
Jardim de Infância	2	0	2
Estimulação Precoce	3	0	3
CAO Montalegre	6	3	3
CAO IBC	20	4	16
CAO Rui Abrunhosa	21	13	8
CAO Tenente Valadim	8	3	5
CAO das Antas	6	2	4
Pousada dos Rouxinóis	16	0	16
Residência Cerco	12	1	11
Residência Rui Abrunhosa	14	0	14
Residência Gonçalo Cristóvão	10	0	10
Residência das Antas	14	0	14
<b>Total de Trabalhadores</b>	<b>156</b>	<b>42</b>	<b>114</b>

Quadro 5. Trabalhadores da APPACDM do Porto

Conforme se constata através do Quadro 5, o Centro de Actividades Ocupacionais Rui Abrunhosa e o Centro de Actividades Ocupacionais Isabel Brito e Cunha são as unidades que têm maior número de trabalhadores, 21 e 20, respectivamente. No que diz respeito ao sexo, a APPACDM do Porto segue a norma nacional e as mulheres estão em maior número, resultado também do tipo de trabalho desenvolvido, havendo, inclusivamente, unidades onde o corpo de Recursos Humanos não contempla nenhum homem, é sobretudo nas Residências.

No que diz respeito às idades (Gráfico 1), registam-se na faixa etária dos 35-39 anos, 25 trabalhadores, e nas dos 30-34 e 55-59, 23 trabalhadores cada. A maioria dos trabalhadores da APPACDM do Porto têm mais de 40 anos de idade. No entanto, há

uma grande homogeneidade, sendo que o número de trabalhadores é muito semelhante em todos os grupos de idade, à excepção dos trabalhadores com mais de 60 anos e dos trabalhadores com menos de 25 anos, com, respectivamente, 8 e 3 colaboradores.

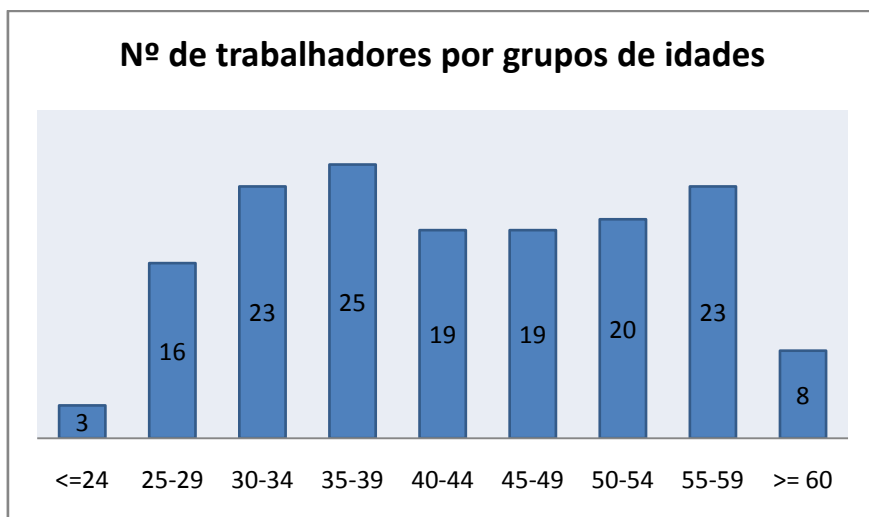


Gráfico 1. Trabalhadores da APPACDM do Porto, por grupos de idades

Através do Gráfico 2, é possível verificar que a maioria dos colaboradores da Instituição têm já mais de 10 anos de serviço. Estando alguns deles na Instituição, desde o momento em que as unidades abriram. Os trabalhadores com um ano de serviço são muito poucos, resultado também do momento que a Associação está a viver, que passa pela reestruturação dos serviços, e que, condicionada pela crise financeira, inviabiliza o recrutamento de novos colaboradores.

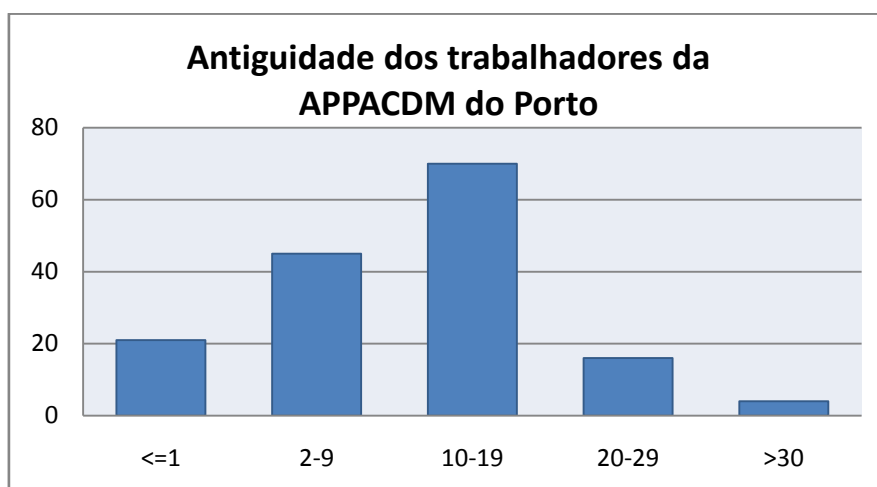


Gráfico 2. Antiguidade dos trabalhadores da APPACDM do Porto

Ao mesmo tempo, segundo a Direcção, privilegia-se, na Instituição, a retenção dos colaboradores da organização, o que faz com que a rotatividade de pessoal não seja muito significativa.

Importa também destacar que os trabalhadores mais jovens e com menos anos de serviço são sobretudo das unidades residenciais que registam alguma rotatividade, provocada também pelas licenças concedidas em situações pontuais (maternidade, doença...).

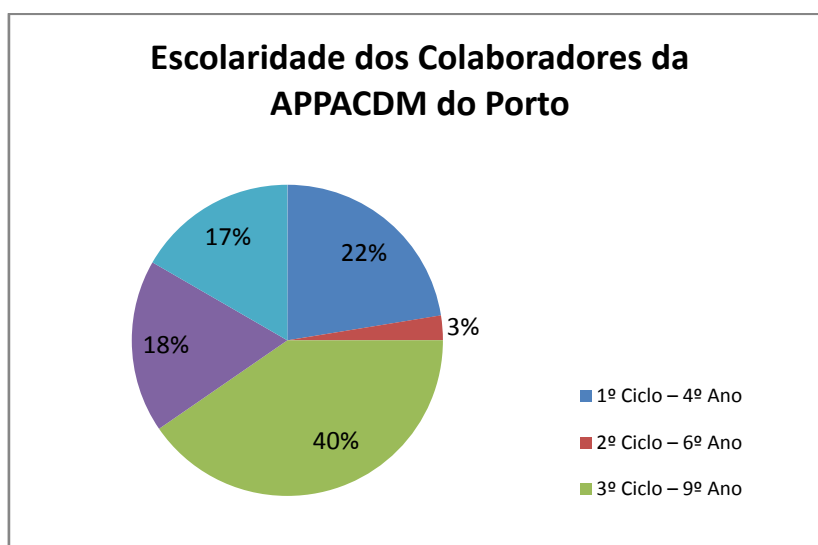


Gráfico 3. Escolaridade dos colaboradores da APPACDM do Porto

No que diz respeito à formação académica dos trabalhadores da APPACDM do Porto, importa realçar que a organização, enquanto unidade sem fins lucrativos, portanto IPSS com acordos de cooperação com o Instituto da Segurança Social, é composta por um quadro de pessoal específico que contempla os elementos do sector administrativo, que não têm uma intervenção directa com os utentes da Instituição, os técnicos (com formação específica em psicologia, serviço social, terapeutas ocupacionais e da fala), os auxiliares de intervenção directa e os indiferenciados.

Como resultado destas necessidades de RH, em termos da formação académica dos colaboradores da Associação há uma predominância de colaboradores com baixos níveis de escolaridade, que ocupam, sobretudo, as funções de monitores, auxiliares de acção directa, e os indiferenciados. De qualquer forma, é de salientar a percentagem de colaboradores com ensino superior que é de 17%. Estes constituem os técnicos da instituição, conforme se comprova através do Gráfico 3, apresentado anteriormente.

## **CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO**

## **1. TRABALHO DE CAMPO**

### **Caracterização dos entrevistados**

Embora os investigadores procurem obter uma amostra representativa do grupo em estudo, frequentemente só dispõem de recursos para um escasso número de pessoas (Moreira, 1994). Assim, apesar de a Instituição ter, no momento da recolha de dados, 156 trabalhadores divididos pelos diferentes Centros e com diferentes categorias profissionais, foram consideradas apenas as opiniões dos elementos da Direcção e das chefias intermédias que integram funções de coordenação dos diferentes Centros de Intervenção e Unidades Residenciais.

Face aos objectivos da investigação e aos recursos disponíveis, eles são os elementos mais adequados para recolher as informações necessárias ao estudo. Os coordenadores, enquanto colaboradores da organização, conhecem todos os procedimentos de gestão seguidos pela Instituição, uma vez que, enquanto mediadores, os recebem da Direcção e os implementam junto das equipas de trabalho. Simultaneamente, são os elementos que melhor conhecem os grupos de trabalho de cada Unidade, pela proximidade diária que mantêm com todos os trabalhadores e com os procedimentos de trabalho. Quanto à Direcção, foram considerados os elementos que desempenham funções diárias na Instituição, embora apenas a Presidente da Direcção tenha respondido formalmente à entrevista. Com os restantes elementos foram desenvolvidas conversas informais, sem guião estruturado.

Relativamente ao Departamento de Intervenção (ver anexo 1), embora inicialmente se tenha considerado pertinente a realização de uma entrevista individual a cada coordenador, como resultado do momento de reestruturação que a Instituição atravessa, acabou por se considerar apenas seis elementos dos diferentes Centros, (Sócio Educativo, CAO Isabel Brito e Cunha, CAO Rui Abrunhosa, CAO Tenente Valadim, CAO Montalegre, CAO das Antas) e um coordenador da Área Residencial (Lar do Cerco, Lar das Antas, Lar Gonçalo Cristóvão), que, neste caso, é responsável por todas as Unidades Residenciais.

Unidade funcional	Sexo	Idade	Antiguidade	Formação
Direcção	F	61	22	Biologia
CAO Rui Abrunhosa	M	34	10	Psicologia
CAO Tenente Valadim	F	38	11	Serviço Social
CAO Isabel Brito e Cunha/ CAO das Antas	F	52	9	Psicologia
CAO Isabel Brito e Cunha	F	37	9	Serviço Social
Educacional/CAO Montalegre	F	44	19	Serviço Social
Educacional	F	39	15	Psicologia
Unidades Residenciais	F	36	9	Psicologia

Quadro 6. Caracterização dos entrevistados de acordo com a inscrição formal nos quadros de RH da organização

Conforme se constata através do Quadro 6, dos oito elementos entrevistados, sete são do sexo feminino e um do sexo masculino. Na maioria dos casos, à excepção das Unidades Residenciais, em que há um único coordenador para todas as Unidades, nos Centros de Intervenção existe uma equipa de coordenação que é constituída por dois elementos, quase sempre Psicólogo/a e Assistente Social, que partilham a coordenação de duas unidades.

A maioria dos elementos entrevistados estão na Instituição já há algum tempo, todos há mais de 9 anos. De realçar também o facto de o trabalho na APPACDM ter sido a sua primeira experiência profissional e, em alguns casos, a única.

Uma vez que na recolha de informação foram considerados apenas os elementos com funções de coordenação, portanto quadros superiores, apresentam todos níveis de escolaridade elevados, ao nível da Licenciatura, nas áreas de Psicologia e Serviço Social.

### **Realização das entrevistas**

Através das entrevistas procura-se conhecer a forma como, na organização, a GRH é desenvolvida e percebida pelos elementos com funções de chefia. Assim, a Direcção e os Coordenadores dos diferentes Centros foram os elementos considerados,

tendo sido elaborados dois guiões de entrevista<sup>2</sup>, um a aplicar à Direcção e outro aos coordenadores.

No total, foram realizadas 8 entrevistas semi-estruturadas, tendo duas das entrevistas sido feitas em conjunto, e as restantes individualmente. Foram todas efectuadas nas instalações da Instituição, e tiveram uma duração média de uma hora e meia cada. Todos os entrevistados aceitaram a gravação das mesmas em suporte áudio.

A maior parte dos entrevistados estavam pouco à vontade ao responder à entrevista, mostrando-se, inicialmente, muito apreensivos nas respostas. Depois, à medida que a entrevista ia decorrendo, foram ganhando mais confiança e mostrando maior abertura nas informações facultadas. Foram também realizadas conversas informais, sem guião estruturado, com elementos da Direcção e técnicos, no sentido de recolher outras informações, sobre o funcionamento da Instituição, pertinentes para a investigação em curso.

Por forma a garantir o anonimato dos entrevistados optou-se apenas pela divulgação de excertos das entrevistas, tendo sido atribuído a cada elemento um número aleatório. Será essa a designação atribuída a cada resposta.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 2

## **2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo, apresenta-se uma síntese descritiva dos resultados obtidos através do estudo de caso. Com este estudo, pretende-se analisar a forma como os colaboradores da APPACDM do Porto, com funções de chefia, percebem as práticas de GRH implementadas pela organização, no sentido de identificar a sua importância para a estratégia organizacional. Para o efeito serão considerados os objectivos específicos aos quais se procurará responder.

### **2.1. O DEPARTAMENTO/FUNÇÃO DE GRH**

Para conhecer a forma como a GRH se desenvolve nas OSFL é essencial analisar a estratégia organizacional seguida pelas OSFL, no sentido de se identificar o papel que a GRH ocupa na consecução da sua missão. Assim, é fundamental caracterizar o modelo de GRH desenvolvido, se está formalizado, em que moldes, e a quem cabe a responsabilidade pela sua execução.

De acordo com as respostas apresentadas, na APPACDM do Porto, a GRH tem uma estrutura minimalista. Ou seja, apesar de todos os entrevistados terem respondido afirmativamente à questão da existência, na Instituição, de um departamento de GRH, este está representado por um elemento que se ocupa pelo desenvolvimento das tarefas administrativas de RH (a elaboração dos contratos, a recolha e arquivo da documentação individual de cada trabalhador, o processamento de salários, a gestão das faltas...)

*“Há um Departamento de RH, mas esse departamento só faz a gestão administrativa, não distribui as pessoas pelo terreno, nem nada... A Direcção é que faz essa gestão da distribuição do pessoal. Os RH aqui fazem mais a gestão administrativa...”* (Entrevista 8).



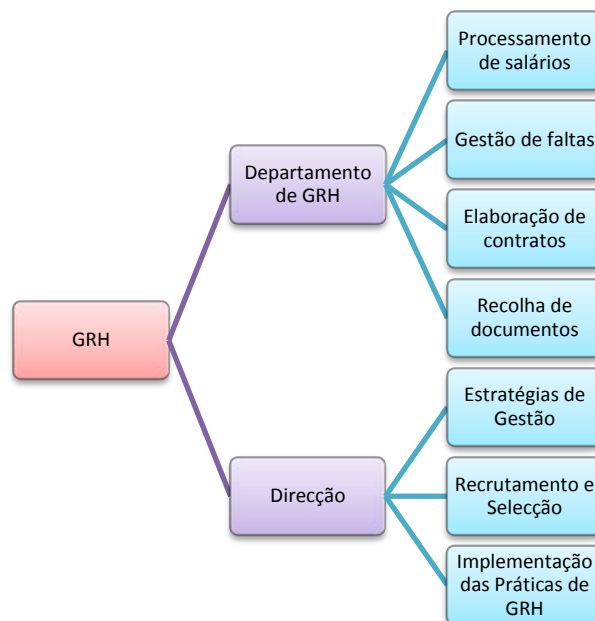


Figura 3. Responsabilidades pela GRH na APPACDM do Porto

Em suma, e conforme se verifica através da Figura anterior, na Instituição, a GRH é responsabilidade da Direcção, que se ocupa do planeamento estratégico de RH, embora não o faça de forma estruturada. A gestão é feita mais à base da resposta aos acontecimentos e não à antecipação aos mesmos. O elemento da Direcção entrevistado refere mesmo que apesar de ter um elemento na Direcção que está responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos, alguém com grande experiência a nível de GRH em grandes organizações, a sua colaboração é insuficiente, uma vez que não está permanentemente na Instituição. O desconhecimento, por parte dos restantes elementos mais presentes da Direcção e dos coordenadores das diferentes unidades, da relação entre a GRH e o crescimento organizacional, inviabiliza ou dificulta o desenvolvimento de um plano estratégico de GRH.

*“Claro que eles não estando cá e se surgir alguma situação relacionada com os RH que precise ser resolvida, e não o possa ser pela XXX, que se ocupa com as questões mais... portanto... com a papelada... Nós... e quando digo nós, posso ser eu ou outro elemento da Direcção... Portanto... agimos em função das necessidades.... Se há um problema ou uma situação qualquer, não tem que ser um problema... é resolvido... Tem que ser não é?... Portanto, procura-se a solução e actua-se. É assim.” (Entrevista 1)*

## 2.2. PRÁTICAS DE GRH

Independentemente de as organizações apresentarem, ou não, um departamento de GRH é fundamental conhecer-se quais as práticas de GRH implementadas, no sentido de se identificarem os factores que estão na sua origem e os objectivos a alcançar com a sua implementação. Neste contexto, interessa conhecer quais as práticas promovidas pela Instituição em análise, quem é o responsável pela sua elaboração e consequente execução e quais os objectivos que se pretende alcançar com cada uma das práticas introduzidas.

Para responder a esta questão foram considerados dois momentos durante a entrevista. No primeiro, aos entrevistados foi-lhes colocada uma questão aberta, na qual deveriam identificar as práticas de GRH implementadas na unidade que coordenam, a importância que lhes atribuem e o seu posicionamento na estratégia da organização, sem que para isso lhes fosse fornecida qualquer pista.

Depois, num segundo momento, foram questionados sobre um conjunto de práticas de GRH, previamente identificadas, no sentido de se conhecer a importância atribuída a cada uma dessas práticas e a forma como cada entrevistado as adopta.

Assim, quando confrontados com a questão *“Diga-me quais as políticas de GRH utilizadas pela Valência que Coordena? Quem é o impulsionador dessas políticas? E quem as coloca em prática?”*, demonstraram alguma dificuldade em identificá-las, mesmo depois de a questão ter sido reformulada. Esta situação poderá estar relacionada com o desconhecimento do que é e o que implica, efectivamente, a GRH, pois todos referiram que em termos da formação académica, não seriam a pessoa indicada para responder a questões relacionadas com a GRH, pois não possuíam as bases de conhecimento necessárias para falar do assunto.

*“Práticas de GRH, podia explicar-me melhor? (...) Bem, não sei muito bem...”*  
(Entrevista 7).

*“Não estou a entender a pergunta (...) Não sei muito bem.”* (Entrevista 1).

*“A GRH... vamos lá ver. O que pretende com GRH?...”* (Entrevista 2).

Houve, no entanto, entrevistados que, à mesma pergunta, foram referindo várias práticas, mais relacionadas com questões operacionais tendo sido o recrutamento a que mais se destacou.

Quando questionados a respeito da autonomia na implementação das políticas de GRH, na adopção de novos procedimentos, os entrevistados foram peremptórios, ao afirmar que cabe à Direcção a responsabilidade pela implementação de todas as políticas de gestão de pessoal, enquanto aos coordenadores das várias equipas apenas é exigido que cumpram com o que está estabelecido. O próprio elemento da Direcção entrevistado confirmou a existência de um procedimento na Instituição, que privilegia o papel da Direcção na tomada de decisões relacionadas com a GRH.

### **2.2.1. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**

No sentido de se identificar os modelos de recrutamento e selecção desenvolvidos, foram consideradas as posições dos entrevistados relativamente aos processos que culminaram na sua entrada na Instituição e as metodologias adoptadas actualmente no recrutamento de novos colaboradores, identificando-se a quem cabe a responsabilidade pelo Recrutamento e Selecção, conhecer a valorização das chefias às metodologias implementadas e identificar a sua posição relativamente à adopção de modelos alternativos.

Por um lado, a maioria dos entrevistados refere que a sua entrada na Instituição aconteceu sob a forma da recomendação de um amigo. Portanto, 5 dos entrevistados conheciam alguém que os indicou para trabalhar na Instituição. Deste modo, à pergunta “*Como decorreu o seu processo de selecção e integração?*”, as respostas foram as seguintes.

“ (...) *Foi por conhecimento. Eu trabalhei com a filha da Dra. XY, noutra local, e ela falou à mãe, portanto, que me conheceu e que gostou do meu trabalho.*” (Entrevista 5)

“ (...) *Eu soube que havia um lugar na «APP» porque um amigo meu estava na «APP» e disse-me – olha se quiseres vir (...)*” (Entrevista 3 e 4)

*“(...) uma colega que trabalha comigo sabia da existência aqui de uma vaga e perguntou-me se eu queria concorrer. Enviou para cá o Currículo (...) e cá estou (...)”* (Entrevista 6)

Há depois também o recurso aos elementos que realizaram estágio ou voluntariado dentro da organização e que depois saíram e, nos momentos de recrutamento, foi-lhes dada prioridade, uma vez que já conheciam o trabalho desenvolvido.

*“Como tinham o meu currículo, chamaram-me e entrevistaram-me e eu comecei eu já estava na Instituição a fazer voluntariado digamos, um estágio voluntário na unidade das crianças, dos pequeninos, portanto já me conheciam de alguma forma e acabei por fazer essa substituição e depois fazer contrato.”*  
(Entrevista 8)

O recurso ao recrutamento externo só é opção, se não se conseguir ocupar a vaga através do recrutamento interno. Nestes casos, opta-se pela base de dados existente na Instituição que resulta das candidaturas espontâneas de pessoas que demonstram interesse e vontade em trabalhar na Associação. Ou em casos mais específicos, o recurso ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

*“Entrei pelo Instituto de Emprego como estagiária profissional.”* (Entrevista 2)

*“ (...) Como tinham o meu currículo, chamaram-me e entrevistaram-me e eu comecei eu já estava na Instituição a fazer voluntariado digamos (...)”*  
(Entrevista 8)

Por outro lado, os inquiridos, quando questionados a propósito dos processos actuais de recrutamento de novos colaboradores, a maioria, 6 dos 8 entrevistados, mencionam que o procedimento mais usual passa pelo recrutamento externo, com recurso às bases de dados da Instituição, obtidas através das candidaturas espontâneas.

*“Como lhe disse eu recorro à base de candidaturas existentes na Instituição, das pessoas que se vão inscrevendo e contacto para escolher aquela que me parece mais indicada para a função (...)”* (Entrevista 2)

*“Primeiro há um preenchimento de um pedido de colocação de uma pessoa do exterior e depois isso permanece digamos assim numa lista, num arquivo e sempre que surge uma vaga, substituir alguém ou contratar alguém vai poder primeiro ver o que é necessário.”* (Entrevista 6)

Relativamente à participação nos processos de recrutamento das equipas de trabalho, à excepção de dois casos, os entrevistados não participam nos processos, essa responsabilidade cabe à Direcção.

No que diz respeito às insuficiências dos modelos de recrutamento e selecção utilizados, os canais utilizados para a obtenção de candidaturas são apontados pelos inquiridos como escassos, face às reais necessidades. De acordo com os entrevistados, muitas vezes, devido à urgência da contratação, sobretudo nas unidades residenciais, seleccionam-se candidatos que não correspondem ao perfil procurado para a função. No entanto, a urgência e a falta de alternativa obriga à sua contratação e, por vezes, resulta em inadaptação do funcionário com a função e consequente necessidade de substituição. Quanto às alternativas aos procedimentos actuais, não há grande sintonia, pois os entrevistados apresentam soluções muito díspares, para tornar o processo de recrutamento e selecção mais confiável. Uns consideram que, para além dos processos actuais da avaliação curricular e a entrevista individual, se poderia introduzir testes escritos e psicotécnicos. Para outros, a solução é mais profunda, seria necessária a formalização de um departamento de GRH estruturado, constituído por elementos especializados.

No quadro 7 apresenta-se um resumo das respostas fornecidas pelos entrevistados relativamente às práticas de Recrutamento e Selecção implementadas e às alternativas propostas.

Tipos de Recrutamento	Formas	Responsável pelo processo	Alternativas apontadas aos processos de R&S
- Interno	- Recomendação de um amigo - Nomeação de um antigo colaborador	- Direcção - Coordenadores	- Testes escritos - Testes psicotécnicos
- Externo	- Base de Dados - Candidaturas espontâneas - IEFP		- Criação de um departamento de GRH estruturado

Quadro 7. Procedimentos adoptados no Recrutamento e Selecção

### 2.2.2. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Relativamente ao acolhimento e integração de novos colaboradores, interessa identificar quais os processos desenvolvidos pela Instituição e verificar se, para os inquiridos, estes modelos são os mais adequados à organização ou se existem alternativas.

Em 2005, tendo por finalidade a melhoria continua dos serviços, a APPACDM do Porto iniciou o Processo de Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, com vista a Certificação que viria a ser obtida em 2006. A introdução deste sistema implicou a adopção de várias práticas ao nível da GRH, nomeadamente, ao nível do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores.

Assim, importa distinguir dois momentos: antes da implementação do SGQ e depois da introdução do sistema. Todos os entrevistados trabalham na Instituição há mais de 9 anos e o SGQ foi iniciado em 2005. Assim, quando questionados “*Lembra-se dos primeiros tempos em que entrou na Instituição? Quais foram as maiores ajudas e as maiores dificuldades que sentiu aquando da sua integração?*”, e tendo em conta que todos entraram antes da implementação do sistema de gestão da qualidade, os entrevistados consideraram que a sua entrada na Instituição foi bastante pacífica, todos referem que, embora não tendo carácter formal, no momento da integração, os coordenadores e a restante equipa foram dando o apoio necessário.

*“Foi suficiente, foi... Os técnicos aqui, os Assistentes Sociais, Educadores Sociais, Psicólogos e terapeutas trabalham muito bem em equipa e portanto, na altura, foi até o psicólogo que me entrevistou, foi a psicóloga com quem eu fiquei a trabalhar. A integração foi tudo o que eu precisava, nunca tive problema nenhum.”* (Entrevista 7)

*“(...) As colegas, as assistentes sociais que já cá trabalhavam foram dando apoio na altura e todas as questões que eu tinha eu ia colocá-las a elas e foi assim que eu me fui desenvencilhando, digamos assim.” (Entrevista 6)*

Importa também salientar que, no que se refere às práticas adoptadas actualmente no acolhimento de novos colaboradores, os entrevistados apresentaram respostas semelhantes em termos de equipas, portanto os elementos da mesma equipa referem os mesmos procedimentos.

Quando se tenta comparar as respostas dos diferentes Centros, verifica-se alguma discrepância. Ou seja, apesar de a Direcção referir que, para o momento de integração dos novos colaboradores, há procedimentos de actuação que estão devidamente formalizados e documentados, apenas três entrevistados referiram a sua aplicação.

Os procedimentos formalizados consistem na nomeação de uma pessoa que fica responsável pelo acompanhamento e integração do novo colaborador e que, simultaneamente, preenche um documento denominado de “documento de processo”, ao qual se recorre na fase de avaliação do colaborador.

*“Está nos procedimentos e há registos (...) Portanto, há uma pessoa que fica responsável por essa formação no posto de trabalho que descreve os objectivos, que descreve aquilo que foi transmitido, portanto faz registo escrito dessa integração.” (Entrevista 1)*

*“Os procedimentos estão bem escritos e documentados (...) nós socorremo-nos dessa documentação para proceder a essa, neste caso à integração do novo colaborador.” (Entrevista 5)*

*“Neste momento existe uma ficha (...) em que a pessoa fica um só responsável por esse acompanhamento, um responsável directo que tem que lhe passar digamos informações das funções de tudo aquilo que ele tem para fazer no dia-a-dia e depois essa pessoa faz um registo de tudo que lhe foi transmitido e de que forma essa pessoa o aplicou e depois ao final do tempo do contrato é feita uma avaliação geral de como é que foi o desempenho ao longo desse tempo, para perceber se a pessoa continua ou se dá por extinto. (Entrevista 6)*

Os restantes entrevistados referiram que adoptam estratégias mais informais na integração dos novos colaboradores. Enquanto coordenadores de várias unidades, estão impedidos de estar sistematicamente no mesmo Centro, pois dividem o seu horário de trabalho pelos diferentes Centros que coordenam e, como não estão continuamente com o novo colaborador, delegam nos chefes de equipa a responsabilidade pela sua integração, e os restantes elementos da equipa dão apoio caso lho solicitem.

*“Pronto, quando vem para aqui um novo colaborador, normalmente o que eu peço é à encarregada que lhe dê mais atenção a ela, que lhe vá explicando as coisas e também às colegas que já estão cá há mais tempo que ajudem e que lhe vão explicando as coisas, que lhe vão dizendo o que é necessário fazer, como deve fazer, portanto ter uma especial atenção a esta funcionária nova que entrou não é.” (Entrevista 2)*

*“Numa primeira fase, faço a apresentação teórica da APPACDM. Damos-lhe o historial da APP, um organograma, toda a apresentação teórica digamos que possa ser útil e explicamos... explico também como é que funcionamos mais, pronto... especificamente a unidade em que vai trabalhar, não é. E depois vamos fazer uma visita à unidade onde elas vão trabalhar. Fazemos sempre a apresentação das pessoas, inclusivamente as pessoas da parte administrativa nem tanto, mas lá em cima as pessoas da secretaria, da biblioteca. As pessoas com quem as pessoas têm que interagir.” (Entrevista 8)*

Independentemente de adoptarem procedimentos formais ou informais, todos os entrevistados referem que estes são adequados e suficientes. O maior problema sentido pelos novos colaboradores relaciona-se com a dificuldade em lidar com a problemática da deficiência e a dificuldade na execução de algumas tarefas. No entanto, na opinião da maioria dos entrevistados, estas situações só poderão ser resolvidas com o tempo. Apenas dois elementos consideram que os novos colaboradores deveriam obter formação antes de iniciar funções.

De seguida, através do quadro 8, são apresentados de forma sucinta os procedimentos de acolhimento e integração de novos colaboradores adoptados pela APPACDM do Porto.



Formas de Integração	Elementos responsáveis pela integração do novo colaborador	Dificuldades sentidas no processo de integração	Outros Procedimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação da empresa e das pessoas.</li> <li>- Indicação das tarefas da função a desempenhar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenador da unidade.</li> <li>- Colegas da equipa</li> <li>- Responsável anterior da função.</li> <li>- Elemento nomeado (formal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidar com a problemática da deficiência.</li> <li>- Apoio na execução das tarefas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação</li> </ul>

Quadro 8. Procedimentos adoptados no acolhimento e integração de novos colaboradores

### 2.2.3. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Relativamente à prática de descrição de funções, importa analisar a forma como é desenvolvido o processo de documentação funcional, quem são os elementos considerados e a utilidade que as chefias atribuem à sua implementação.

A prática de descrição de funções foi introduzida na Instituição com a implementação do SGQ. Actualmente todas as funções da Instituição estão devidamente documentadas. Os entrevistados referiram que o principal objectivo da implementação deste procedimento relaciona-se com a possibilidade de cada elemento, que integra a Organização, ficar a conhecer exactamente quais as funções que tem para desenvolver. De acordo com as respostas dos inquiridos, já vários colaboradores se recusaram a desenvolver uma função por considerarem que não fazia parte das suas responsabilidades. Neste sentido, o descritivo de funções servirá para evitar a repetição destas situações, visto que as descrições de funções estão devidamente documentadas e validadas por cada colaborador que as assina. Assim, quando confrontados com a questão “*Qual a utilidade do Descritivo de Funções*”, as respostas da maioria foram muito semelhantes.

*“É muito importante porque aqui também há um dizer – aí eu não faço isso porque não está na minha função e assim não há como dizer, porque está ali,*

*está assinado, está escrito e portanto toda a gente sabe que é aquilo que ele tem que fazer.” (Entrevista 2)*

*“Tem a ver com muitas vezes as pessoas dizerem – ai isto não é da minha função, estão a pedir-me esta tarefa, mas não está na minha função. Isso podia ser feito, não é. A partir do momento em que a pessoa tomou conhecimento e assinou está muito mais linear, mais claro aquilo que cada um deve ou não deve fazer (...)” (Entrevista 6)*

No que diz respeito à responsabilidade pela elaboração do descritivo de funções, na maior parte dos casos, as equipas de coordenação pediram a cada pessoa do seu grupo de trabalho que apresentasse uma relação das funções que desenvolve. Depois de obtida esta listagem é a própria equipa de coordenação que elabora o documento final que é depois validado pela Direcção e é, de seguida, dado a cada colaborador para assinar. Há também situações em que é o próprio coordenador a desenvolver o descritivo. No caso dos descritivos das funções de coordenação, foram efectuadas por grupos funcionais. Como os coordenadores acumulam funções, os psicólogos, os assistentes sociais elaboraram, em conjunto, um único descritivo por função que, depois, é anexado ao dossier de cada um.


*“Foi feito pelos próprios. Portanto quando nós tivemos que determinar as funções pedimos aos próprios que dissessem aquilo que fazem e aquilo por que se sentiam responsáveis e depois em função disso, os coordenadores avaliaram e depois a Direcção reuniu com os coordenadores estabelecendo-se as funções.” (Entrevista 1)*

*“Pedi-lhes numa fase inicial para escreverem num papel o que é que faziam, qual era o trabalho aqui nas residências. Toda a gente escreveu o que é que fazia e mediante isso foi elaborado uma descrição de funções.” (Entrevista 2)*

*“Na altura, o que foi pedido foi para cada, cada... cada função, portanto cada... fazerem as suas descrições de funções. Claro que depois, nós coordenadores, vimos se faltava alguma... o que era preciso limar, digamos*

*assim. Mas cada pessoa, cada área profissional fez essa descrição e depois nós complementámos.” (Entrevista 6)*

No Quadro seguinte é apresentado um resumo da forma como é desenvolvido o descritivo de funções na Instituição em análise, assim como as vantagens que os entrevistados atribuíram à utilização desta prática de GRH.

Análise e Descrição de Funções	Procedimentos e responsabilidade na elaboração do DF	Vantagens da ADF
- Colaboradores	- Trabalhador faz a relação das funções  Coordenador elabora o documento Direcção aprova o documento Trabalhador assina - Coordenador elabora todos os descritivos	- Delimitação das tarefas e responsabilidades - Maior controlo do trabalho
- Coordenadores	- É elaborado um descritivo por categoria profissional - Cada coordenador elabora o seu próprio descritivo	

Quadro 9. Procedimentos adoptados na análise e descrição de funções

#### 2.2.4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Na Instituição em estudo, o processo de avaliação, enquanto prática de gestão, não estava implementado no momento em que foi recolhida a informação. Todavia, e de acordo com as respostas dos entrevistados, a Instituição já teve implementado um sistema de avaliação de desempenho. Este processo era desenvolvido anualmente, numa situação em que coordenador e subordinado tinham um momento em que reuniam e avaliavam o trabalho desenvolvido, de acordo com um conjunto de parâmetros de avaliação, tendo por base os objectivos pré-estabelecidos e os resultados obtidos.

Embora contraditório, com a implementação do SGQ, este processo de avaliação foi abandonado, pois e de acordo com as informações fornecidas pelos inquiridos, a iniciação do sistema implicou a introdução de um conjunto de procedimentos que acabou por deixar menos tempo para outras actividades existentes na Instituição e a avaliação de desempenho foi uma delas. Para além disso, o processo de avaliação tinha algumas falhas que, no entender da Direcção, precisavam de ser resolvidas. Contudo, é

intenção da Instituição, também como resultado das exigências da certificação obtida através do SGQ, retomar a avaliação dos colaboradores.

Assim, importa analisar a forma como a avaliação é desenvolvida na Instituição, identificando quem são os intervenientes considerados na avaliação e quais os objectivos que se procura alcançar com a introdução de um sistema de avaliação de desempenho.

Como são avaliados os colaboradores actualmente?	Quando?
- Informalmente	- De forma verbal quando algo corre mal/bem
- Formalmente (reuniões)	- Ponto de situação nas reuniões mensais de equipa

Quadro 10. Procedimentos adoptados na avaliação dos colaboradores

Considerando-se a avaliação um processo contínuo, que, independentemente de estar ou não formalizado, é uma prática sempre presente, os entrevistados foram questionados com a seguinte pergunta “*Costuma fazer, com os seus colaboradores, o ponto de situação relativamente ao trabalho desenvolvido? Em que alturas? E de que forma: formal ou informalmente?*”. As respostas apresentadas indicam que a avaliação é feita, mas de carácter informal (ver Quadro 10). Contempla, sobretudo, situações pontuais de ocorrência de imprevistos. Neste contexto, a avaliação é encarada como uma situação de controlo e supervisão do trabalho desenvolvido.

*“A avaliação que existe é informal, com chamadas de atenção quando alguma coisa não está bem feita.”* (Entrevista 6)

*“É feito... normalmente quando alguma coisa acontece algum incidente acontece é feita uma comunicação interna a descrever a ocorrência e é feita normalmente uma reunião com as pessoas responsáveis e com colaboradores onde é escrito uma acta do que se vai falar na reunião para depois ficarem as coisas registadas e posteriormente numa avaliação isso ser contabilizado.”* (Entrevista 2)

*“A Avaliação informal... é evidente que foi sendo sempre feita, é uma avaliação contínua e ela decorria nos moldes, um bocadinho semelhante à liderança implementada no momento, se me faço entender, não é?!”*  
(Entrevista 5)

Considerando que a aplicação do sistema de avaliação de desempenho ocorreria, a curto prazo, na Instituição, optou-se por questionar os entrevistados a respeito da utilidade da implementação desse sistema, dos resultados práticos que daí advêm e a forma como a sua aplicação é encarada pelos trabalhadores.

Neste ponto, as respostas são similares, a maioria dos entrevistados tem dificuldade em reconhecer, face à grave crise financeira que a Instituição atravessa, vantagens práticas do sistema. De acordo com as respostas apresentadas, e tendo em conta que a avaliação é mais uma forma de controlo do trabalho efectuado, consideram que não haverá distinção dos bons e maus desempenhos, pois não haverá lugar a compensações, no caso de bom desempenho ou punições resultantes de más performances.

*“(...) Portanto, vêem que com a avaliação em termos práticas pouco ou nada lhes vai acontecer, digo eu. E não estão previstas medidas de dizer – olhe, teve uma avaliação suficiente ou de mau, vai-lhe acontecer... quer dizer e para avançar para um processo de despedimento, não me parece que seja suficiente. Portanto, penso que não estão particularmente preocupados com essa situação. Encaram de uma maneira...”* (Entrevista 6)

*“(...) aqui na Associação, as pessoas, aquilo que dizem é – é muito bom, ok. O que é que acontece? Nada. É Muito bom. O que é que acontece? Nada. – Portanto não vai haver nada. Esta avaliação vai ser um bocadinho para melhorar os serviços única e exclusivamente, porque tirando uma avaliação má, mas não vai ter penalização nenhuma. Quem tem uma avaliação boa também não. Percebe?!”* (Entrevista 7)

Os exemplos apresentados representam bem a descrença na aplicação do Sistema de avaliação de desempenho. Todavia, esta ideia não é defendida pelo representante da Direcção que considera que a avaliação servirá para dar reconhecimento às pessoas que

desenvolvem um bom trabalho. Há também elementos que consideram vantajosa a implementação do sistema de avaliação, na medida em que as pessoas com desempenhos positivos verão o seu trabalho reconhecido, logo ficarão mais motivadas.

*“Claro que em termos de auto estima, pronto eles valorizarão e ficarão bem se tiverem uma boa avaliação e têm gosto nisso, penso que outros não estão particularmente interessados.”* (Entrevista 6)

*“ Eu acho que quem trabalha merece o reconhecimento pelo trabalho e acho que aqueles que efectivamente trabalham sentem que a avaliação lhes vai fazer isso, lhes vai trazer o reconhecimento pelo trabalho (...)”* (Entrevista 1)

Ao mesmo tempo, consideram que, face ao momento que a Instituição atravessa, que resulta em situações de despedimentos, a existência de uma avaliação formal documentada servirá para justificar e legitimar o despedimento de pessoas cujo desempenho não tenha sido bom, ou, o ideal é mobilizar estas pessoas no sentido de melhorarem a sua produtividade.

*“Porque acho que se calhar vamos poder beneficiar as boas funcionárias. E se calhar vamos conseguir que as menos boas tenham algum tipo de cuidado porque as coisas estão a ser devidamente registadas e elas sabem que está a acontecer alguma coisa porque eu acho... As pessoas funcionam muito pelo facilitismo e se houver um registo de ocorrência onde conste uma avaliação e elas sabem que esta avaliação vai ser apreciada pela Direcção e futuramente se tivermos que mandar alguém embora, por exemplo, isto vai contar... se eu tenho uma funcionária que tem uma avaliação muito boa e uma funcionária que tem uma avaliação muito má tem, obviamente que... manda-se a funcionária má embora. Portanto acho que vai ser positivo nesse sentido. Acho que as pessoas vão ter outro tipo de responsabilidades que neste momento se calhar não existe tanto porque acham que as pessoas se esquecem e pronto e não fica registado não é.”* (Entrevista 2)

No Quadro 11 é apresentado um breve resumo das respostas dos inquiridos relativamente à avaliação de desempenho.

Responsáveis pelo SAD	Vantagens SAD	Desvantagens SAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenadores</li> <li>- Direcção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrença em relação em qualquer vantagem.</li> <li>- Reconhecimento</li> <li>- Penalização dos maus colaboradores</li> <li>- Diferenciação das pessoas (bons e maus trabalhadores)</li> <li>- Justificação de despedimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivação dos bons colaboradores se não tiver resultados práticos.</li> </ul>

Quadro 11. Introdução do Sistema de Avaliação de Desempenho na APPACDM do Porto

### 2.2.5. MOTIVAÇÃO/ GESTÃO DE RECOMPENSAS

A Instituição em análise está a atravessar uma grave crise financeira que tem sido marcada por reestruturações de serviços, aumento da carga de trabalho individual, supressão de alguns benefícios e despedimentos de trabalhadores... Neste contexto, actualmente, e de acordo com as respostas dos entrevistados, o sistema de recompensas é desadequado, pois não valoriza convenientemente os desempenhos dos trabalhadores, como tal, estes referem que a desmotivação é generalizada. Todos consideraram os salários muito baixos, tanto ao nível dos auxiliares como dos técnicos.

Contudo, aquando da sua entrada, altura em que a Instituição estava em expansão, as condições oferecidas aos trabalhadores eram bastante vantajosas, face às condições do mercado.

Benefícios/Sistema de Recompensas da APPACDM do Porto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bons Salários</li> <li>- Horário reduzido</li> <li>- Dias de férias</li> <li>- Dispensas de serviço</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Características do trabalho</li> </ul>

Quadro 12. Recompensas oferecidas pela APPACDM do Porto aos seus colaboradores aquando da sua entrada

Conforme se constata através do Quadro 12, os inquiridos referem que, aquando da sua entrada, havia na Instituição alguns benefícios que funcionaram como fortes elementos de atracção e retenção de trabalhadores e, consequentemente, contribuíram para elevar os níveis de satisfação das pessoas no trabalho. Os benefícios referem-se sobretudo a dias de férias superiores ao legalmente estabelecido, horário reduzido, dispensas de serviço, salário aceitável, autonomia em termos do trabalho desenvolvido, (enquanto coordenadores tinham autonomia para tomar decisões e colocá-las em prática). As características do próprio trabalho de cariz social, com a actuação face aos utentes permitiam-lhes retirar satisfação do trabalho que desenvolviam... Todavia, alguns entrevistados consideram que, pouco a pouco, foram perdendo estes benefícios e, consequentemente, a insatisfação aumenta.

*“ (...) Mas institucionalmente, o momento é péssimo, muito grave, grave no sentido em que a APPACDM tinha determinadas condições laborais, relativamente... e por isso muitas pessoas ficaram durante muitos anos e vieram para a APPACDM também. Essas, algumas situações foram-nos retiradas no início deste ano, outras no final do ano passado, outras ao longo dos anos já. (...) E neste ano foram-nos retirados dias de férias. Eventualmente passaremos a trabalhar o ano todo. Também nos retiraram faltas justificadas que tínhamos direito. Portanto, neste momento 12 faltas que nós podíamos dar, apenas podemos dar 3. Não somos aumentados há 2 anos consecutivos. Os pedidos para, para subida de escalão de alguns funcionários que ainda têm carreira digamos, porque a maioria não tem.” (Entrevista 3 e 4)*

*“Temos vindo gradualmente, nos últimos anos a perder, não são direitos, vamos chamar-lhe benefícios porque direito já entra numa discussão legal. Se é direito se não é direito, portanto alguns benefícios (...) Quer dizer quando uma pessoa é contratada com determinado pressuposto... estar a mudar as regras a meio do jogo tendo base legal para o fazer ou não (...) As equipas estão consecutivamente a ficar mais curtas, o salário tem vindo a diminuir, no sentido em que a inflação aumenta. Nos últimos 2 ou 3 anos não houve aumentos, portanto, efectivamente o salário tem vindo realmente a diminuir quem é que pode estar motivado para isso.” (Entrevista 5)*



Assim, actualmente, e conforme explicação no Quadro 13, há um clima de desmotivação dos colaboradores da Instituição que se deve a questões financeiras, como o não aumento salarial há anos consecutivos, a impossibilidade de progressão na carreira e à perda ou redução dos benefícios não financeiros, como o horário reduzido que agora é aumentado devido à dispensa de pessoal, o aumento da carga de trabalho, devido à redução dos RH das equipas, os dias de férias, que têm vindo a reduzir-se nos últimos anos, as dispensas de serviço cada vez menos frequentes.

Todavia, os inquiridos enquanto coordenadores de equipas, têm tentado encontrar alternativas não financeiras que permitam motivar os seus colaboradores, através de dispensas, folgas rotativas, estar presente, ouvir os trabalhadores, os seus medos, as suas inseguranças e dar-lhes incentivo para que continuem a desenvolver um bom trabalho

Contexto organizacional	Clima organizacional	Alternativas de Recompensas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise financeira</li> <li>- Reestruturação dos serviços</li> <li>- Despedimentos</li> <li>- Redução/eliminação de benefícios</li> <li>- Aumento da carga de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivação</li> <li>- Insegurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispensas</li> <li>- Folgas</li> <li>- Elogiar o trabalho</li> <li>- Ouvir os trabalhadores</li> <li>- Palavras de incentivo</li> </ul>

Quadro 13. Clima organizacional da APPACDM do Porto

## 2.3. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELAS CHEFIAS À GRH

As chefias terão uma importância acrescida na escolha dos procedimentos de GRH (Ridder e McCandless, 2010; Pynes, 2009; Akingbola, 2006; Arantes, 1994), na medida em que as desenvolvem e as implementam. Interessa, então, analisar quais as práticas de GRH mais valorizadas e a importância que lhes é atribuída para o desenvolvimento da estratégia organizacional.

Relativamente às práticas de GRH abordadas nesta investigação, a mais valorizada foi o Recrutamento e Selecção de novos colaboradores, conforme se constata através do Gráfico 4. A maioria dos entrevistados salientou a sua importância para a consecução da estratégia organizacional. A avaliação de desempenho e a gestão de recompensas foram

também bastante referenciadas pelos entrevistados. De realçar que metade dos inquiridos considera que todas as práticas são importantes, se forem bem desenvolvidas. Através do Quadro 14 é possível analisar as respostas apresentadas pelos inquiridos relativamente às vantagens obtidas com a implementação das práticas de GRH na Instituição.

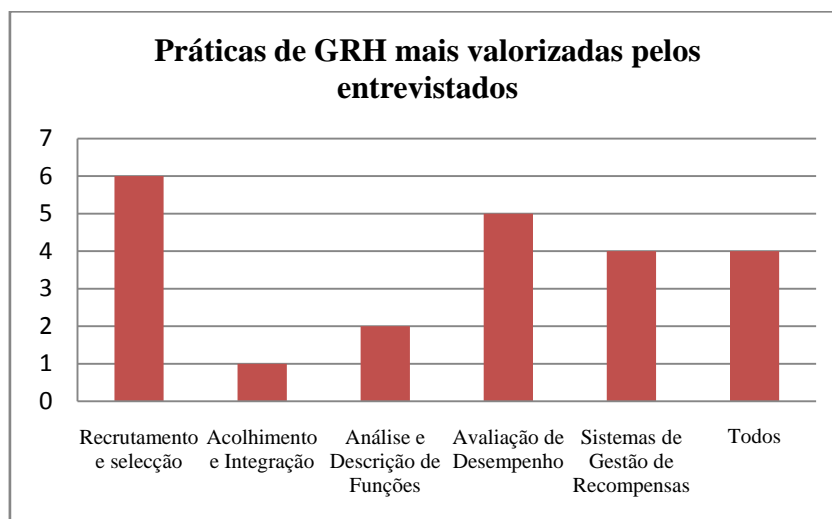


Gráfico 4. Práticas de GRH mais valorizadas pelos inquiridos

As justificações apresentadas vão todas no mesmo sentido. Os entrevistados consideram que o processo de recrutamento e selecção é que dá o mote a tudo. As pessoas são recrutadas com a finalidade de responderem a um determinado conjunto de objectivos e, como tal, a utilização de um sistema planeado e organizado seleccionará a pessoa com o perfil ideal para a ocupação de um determinado posto de trabalho.

*“O recrutamento. Pois é através dele que a Direcção selecciona as pessoas que vão depois desenvolver todo o trabalho... A escolha certa ou errada de um trabalhador condicionará o futuro da unidade, para o bem e para o mal...”*  
(Entrevista 7)

*“Olhe relativamente ao Recrutamento é simples... Através dele, são seleccionadas as pessoas ideais, que melhor se adaptam à organização (...) Agora se o processo for bem desenvolvido a possibilidade de serem seleccionadas pessoas com grandes conhecimentos e capacidades para*

*provocar na instituição alterações e desenvolvimento estruturais (...)*  
(Entrevista 5)

Práticas GRH	Vantagens
- Recrutamento e Selecção	- Selecção dos trabalhadores com o perfil ideal para a função. - Desenvolvimento da estratégia. - Consecução dos objectivos organizacionais.
- Acolhimento e Integração	- Rápida adaptação do trabalhador à organização. - Aumenta a produtividade.
- Análise e Descrição de Funções	- Permite delimitar as funções. - Inviabiliza a recusa na realização de determinada função.
- Avaliação de Desempenho	- Diferenciar performances. - Identificar os trabalhadores mais competentes. - Identificar os maus trabalhadores.
- Sistemas Gestão de Recompensas	- Motivação dos trabalhadores. - Identificação com a missão. - Trabalhadores têm mais iniciativa (empreendedores).

Quadro 14. Quadro resumo das vantagens da implementação das práticas de GRH para a organização

Relativamente à avaliação de desempenho e aos sistemas de gestão de recompensas, as explicações dos entrevistados relatam que, para que a organização alcance os seus objectivos, é necessário que os trabalhadores sejam valorizados. E, neste ponto, a avaliação servirá para diferenciar os trabalhadores bons dos menos bons, e depois, em termos do resultado obtido, haver um sistema de recompensas que mantenha essa diferenciação no sentido de levar os bons a desenvolver progressivamente o seu desempenho e os menos bons a terem exemplos que lhes permitam visualizar as consequências das avaliações positivas, instigando-os a obter resultados semelhantes.

*“ (...) as recompensas são importantes pois as pessoas precisam sentir que o que fazem é reconhecido e valorizado por quem coordena, só assim terão maior motivação para dar mais de si e contribuírem para o desenvolvimento organizacional. Quando a pessoa sente que não é valorizada devidamente, desmotiva, acomoda-se e não dá o máximo. À organização interessam (...) pessoas com iniciativa, com novas ideias, que não se acomodam, que procuram melhorar o seu trabalho... sempre (...).”* (Entrevista 5)

*“A Avaliação e recompensa complementam-se, pois com a avaliação separam-se as águas... Os trabalhadores bons dos maus e depois valoriza-se ou penaliza-se em função dos resultados. Assim é fundamental que as pessoas tenham percepção de que o seu trabalho é reconhecido e que é valorizado, nos casos de as coisas correrem bem.” (Entrevista 8)*

Através da análise das respostas dos inquiridos é possível concluir que há, da parte dos coordenadores, uma forte valorização da GRH. Consideram as pessoas um elemento central da organização e, apesar de não terem condições no momento para as valorizar devidamente, consideram que a Associação teria muito a ganhar se o fizesse. E, embora o recrutamento e selecção surja como o mais referenciado pelas respostas dos entrevistados, todas as práticas são apontadas como essenciais para a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento organizacional.

## **2.4. MODELO DE GRH PREDOMINANTE DAS OSFL**

Anteriormente, apresentou-se um modelo teórico que analisa a GRH nas organizações sem fins lucrativos. Com este modelo é possível identificar quais as orientações estratégicas adoptadas por estas instituições ao nível dos seus RH. McCandless e Ridder (2010) apresentam um quadro analítico representado por 4 modelos de GRH: administrativo, motivacional, estratégico e orientado para os valores. Na Instituição em estudo, procura-se caracterizar a GRH tendo em conta estes modelos, e, assim, identificar o tipo de valorização atribuída à Gestão de Recursos Humanos na estratégia global da organização.

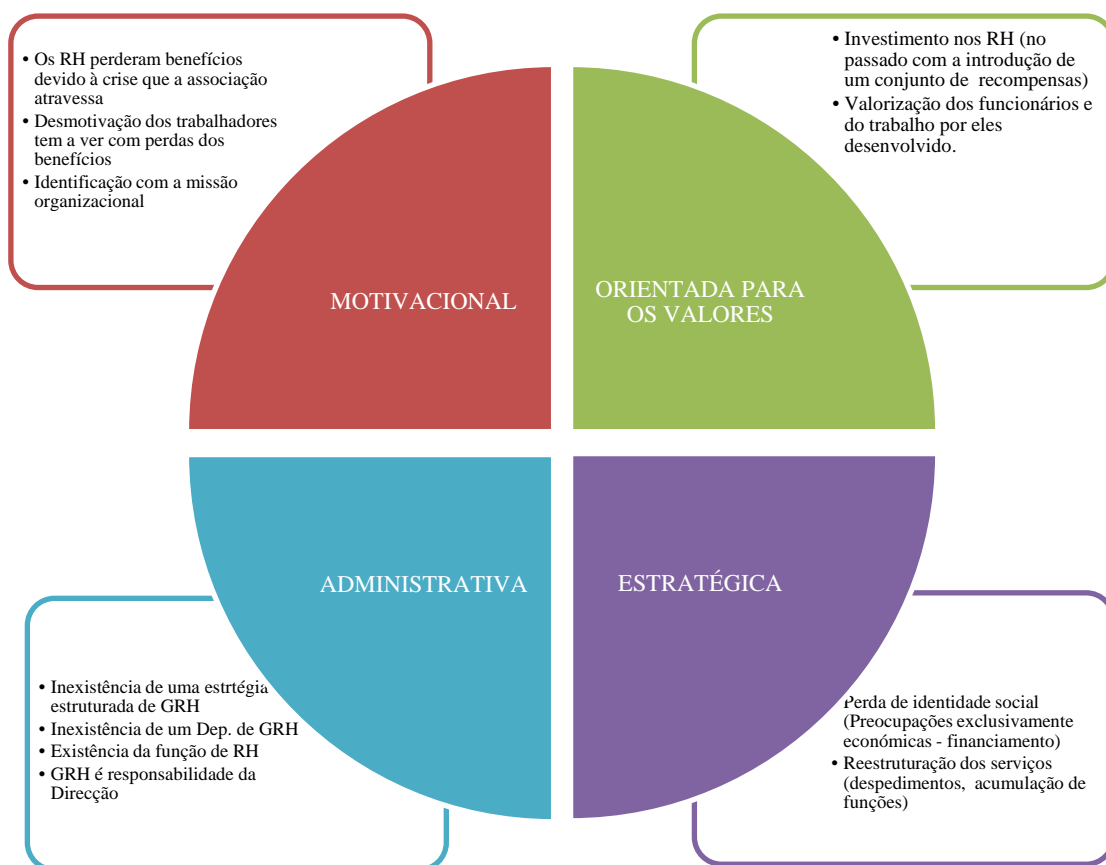


Figura 4. Caracterização dos modelos de GRH na APPACDM do Porto

Na figura 4 são apresentados os quatro modelos de McCandless e Ridder (2010) e uma breve súmula das características referentes a cada modelo de GRH visíveis na Instituição analisada. Assim, é possível identificar características relativamente a três modelos, o administrativo, o motivacional e o estratégico. Também é possível encontrar características relativamente ao modelo orientado para os valores, no entanto essas características referem-se mais ao passado do que ao presente da Instituição.

Relativamente ao modelo administrativo, já atrás se referiu que na organização em estudo não existe um departamento de GRH devidamente estruturado, existe uma função de RH que é atribuída a uma pessoa e que se ocupa das tarefas de administração de pessoal (processamento de salários, gestão de faltas...). Todas as restantes tarefas inerentes à GRH são implementadas pelos coordenadores das diferentes unidades, mas são desenvolvidas e delegadas pela Direcção.

No que respeita aos trabalhadores, não existem estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional devidamente estruturadas. Os inquiridos referem que tanto eles como os colaboradores estão desmotivados devido ao ambiente que se vive na organização.

*“As pessoas não estão satisfeitas com nada. Há toda uma conjuntura negativa que leva à insatisfação generalizada das pessoas.”* (Entrevista 5)

*“As pessoas estão desmotivadas, estão preocupadas, obviamente, com os postos de trabalho, estão muito, muito desmotivadas. Mesmo nós, mesmo as equipas coordenadoras. A gente não sabe muito bem o dia de amanhã.”*  
(Entrevista 7)

De acordo com as respostas do representante da Direcção, o momento institucional da APPACDM do Porto inviabiliza a adopção de medidas mais direccionadas para os colaboradores. Depara-se com uma grave crise financeira que tem levado à redução e eliminação de benefícios instituídos, à dispensa de colaboradores, não por falta de trabalho, mas por não haver condições financeiras para os manter, à reestruturação de alguns Centros, que, para maior aproveitamento dos recursos, funcionam agora em conjunto nas mesmas instalações.

Contudo, segundo as respostas do elemento da Direcção e alguns coordenadores, no passado, em alturas economicamente mais favoráveis, a Instituição oferecia melhores condições aos seus colaboradores (bons salários, horário reduzido, mais dias de férias, boas condições de trabalho, satisfação pelas características do trabalho, etc.), que funcionaram como elemento de atracção e retenção de colaboradores.

Esta situação pode ser contextualizada no modelo motivacional de GRH. Embora, todos os colaboradores entrevistados se mostrassem apreensivos quanto ao futuro da Instituição, e consequentemente ao seu futuro profissional, pelas razões anteriormente apontadas, todos referiram a sua forte ligação com a missão e com o trabalho que desenvolvem, com o qual se sentem realizados. Consideram também que é fundamental que a Direcção dê mais atenção aos RH, que os integre e aceite na procura de soluções, que ajudem a Instituição a ultrapassar as dificuldades actuais.

*“E portanto, como deve compreender, em 30 anos de serviço tive muitas oportunidades na minha vida. E portanto se continuo nisto é porque gosto disto. Porque não é pelo ordenado. Não lhe digo qual é o ordenado porque é ridículo. (...)”* (Entrevista 3 e 4)

*“É assim, eu sempre gostei muito de trabalhar aqui. Em termos do trabalho como assistente social, (...) sempre gostei muito do trabalho que faço e gosto muito de trabalhar com este tipo de população. Claro que depois há outras questões que têm surgido muito ultimamente e que acabam por nos desmotivar (...) Mas continuo a gostar daquilo que faço e espero não perder a motivação por completo porque acho que seria mesmo muito mau.”* (Entrevista 6)

A relação com o modelo estratégico de GRH reside no facto de, de momento, a Associação não revelar, para os inquiridos, preocupações com as pessoas, os seus RH. Esta situação pode decorrer das adversidades económicas que a Instituição atravessa, que a “obriga” a agir de acordo com uma estratégia definida que pressupõe a redução da despesa. A concretização deste objectivo considera apenas a necessidade de sustentabilidade financeira e desconsidera as necessidades dos seus RH.

No que diz respeito ao modelo orientado para os valores não é tão representativo no presente da Instituição uma vez que, face à conjuntura organizacional, não é visível o desenvolvimento de uma GRH que contemple simultaneamente a estratégia, valores e os RH que compõem a organização.

Em conclusão, apesar de ser possível identificar características dos diferentes modelos apresentados por McCandless e Ridder (2010), o predominante será o modelo administrativo de GRH, pois é aquele que apresenta mais coincidências entre o modelo teórico e a realidade da Instituição.

### **3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estudo de caso foi desenvolvido com o objectivo de identificação do papel da GRH nas organizações sem fins lucrativos, identificando-se quais as práticas implementadas, quem as desenvolve e se a sua implementação potencia o processo de desenvolvimento da organização. Em suma, saber qual o valor da GRH para a estratégia da Organização.

#### **3.1. NATUREZA DA GRH**

Na organização em estudo, a GRH é confundida com a função administrativa de RH, que se ocupa unicamente da gestão administrativa de pessoal (procedimentos burocráticos relacionados com o processamento de salários, gestão de férias e faltas, elaboração de contratos, etc.). Esta situação vai de encontro à ideia defendida por Veloso (2007) que considera que é comum a confusão entre GRH e função de RH. A autora considera que a função de RH, como actividade, dissemina-se por toda a organização, é desenvolvida por todos, não se limita a um departamento específico. A GRH, enquanto actividade especializada, só alguns a podem exercer e implica a presença de especialistas na organização.

Na organização, a GRH enquanto actividade de gestão, está centrada num elemento que representa a Direcção e que vai depois delegando funções aos coordenadores das diferentes unidades. Neste sentido, pode considerar-se que a GRH é distribuída. É reactiva, ou seja é desenvolvida como resposta aos problemas e não como estratégia organizada na antecipação dos mesmos (Veloso, 2007).

A literatura (Akingbola, 2006, Pynes, 2009; Romão, 2009; Ridder e McCandless, 2010) dedicada a estas Instituições fala da importância das pessoas, encarando-as como o seu elemento diferenciador. A motivação das pessoas que trabalham no Terceiro Sector advém de factores intrínsecos, como a identificação com a missão, a noção de se desenvolver um trabalho útil, como também se verifica neste trabalho. As pessoas são consideradas o activo mais importante destas organizações, devido ao tipo de trabalho que desenvolvem, e ao facto de não poderem ser substituídas por tecnologia. Daí, a importância do recrutamento e retenção dos colaboradores mais competentes.



Vários autores (Akingbola, 2006; Pynes, 2009; Ridder e McCandless, 2010) consideram que o desenvolvimento da GRH acontece nas OSFL, no entanto, na maioria das vezes, de forma informal. Ou seja, as organizações implementam algumas práticas de GRH, mas sem um objectivo subjacente. Por vezes são desenvolvidas por imposições externas como no caso em estudo, devido à introdução do Sistema de Certificação da Qualidade, exigido pelo Instituto da Segurança Social. Portanto, o que leva as organizações a introduzirem mudanças ao nível da GRH não tem a ver com necessidades sentidas internamente ou decisões relativas a uma estratégia ou caminho para a organização, mas com a pressão externa de melhoria de procedimentos.

Esta situação leva a que, no caso específico, a implementação de alguns procedimentos de GRH existam formalmente, mas na prática, no quotidiano, não são devidamente rentabilizados, uma vez que ou não são utilizados ou a sua utilização não contempla todos os objectivos para que foram criados. São exemplos desta situação os procedimentos de acolhimento e integração de novos colaboradores, que, apesar de haver um procedimento formal, continuam a ser integrados informalmente. E também os descritivos de funções que servem exclusivamente para registar as funções desenvolvidas por cada trabalhador, evitando assim a ocorrência de situações em que um trabalhador se recuse a desenvolver uma função que considere que não faz parte das suas funções. A utilização deste procedimento não contempla outros objectivos importantes, nomeadamente:

- Na apreciação de pessoal, em que cada trabalhador é avaliado de acordo com as tarefas que tem para desenvolver e do seu desempenho relativamente a cada uma delas;
- Na elaboração de planos de carreira, no sentido de avaliar se, face às capacidades de cada colaborador e às suas tarefas, há adequação ou é necessário efectuar-se alguma alteração ou realizar-se reajustamentos funcionais;
- Na organização da empresa, através da distribuição de tarefas pelas diferentes pessoas que compõem a organização;
- Na definição das grelhas de remuneração, face ao número e à responsabilidade funcional, identificarem os níveis remuneratórios a atribuir a cada função;
- No melhoramento das condições de trabalho, no sentido de rentabilizar as tarefas e o tempo de todos os colaboradores da organização (Peretti, 1997; Sousa *et al*, 2006).

Assim, a GRH desenvolvida na APPACDM do Porto deve ser caracterizada como pouco formalizada e não estratégica, na medida em que, para além da não intencionalidade na introdução das novas práticas de GRH, da reduzida sofisticação das mesmas, existe da parte dos entrevistados um desconhecimento acentuado relativamente ao impacto positivo que a aplicação das práticas poderá ter na organização. Esta situação pode estar associada à falta de formação específica na área de GRH por parte dos elementos com funções de decisão.

É esta uma das limitações das OSFL. Akingbola (2006) fala no problema empresarial, que avalia as competências disponíveis na organização e na sociedade. Considerando-se aqui se os funcionários da organização e voluntários possuem as competências necessárias para o desenvolvimento do serviço.

Predominantemente, as Direcções são constituídas por trabalho voluntário mas sem as competências de gestão. Os elementos responsáveis pela tomada de decisões – os órgãos sociais – são constituídos por elementos voluntários com algum tipo de relação afectiva com a Instituição. Estas pessoas, embora voluntárias e dedicadas à organização, não possuem todas as competências necessárias para gerir estas organizações. Os entrevistados referem, por diversas vezes, esta situação e consideram-na bastante problemática, na medida em que condiciona a organização em momentos fulcrais. Essa é também a razão porque a organização, muitas vezes, não recorre ao trabalho voluntário noutras áreas da Instituição, pois as pessoas não têm as competências necessárias e a formação dessas pessoas implicaria um custo elevado que poderia, depois, não ser canalizado para a Instituição.

### **3.2. PERCEPÇÃO DA UTILIDADE E DO IMPACTO DA GRH**

A GRH é percebida pelas pessoas como uma função meramente administrativa, relacionando-a quase exclusivamente com as funções burocráticas da GRH e não tanto com as funções de Gestão de Pessoas (Pynes, 2009). No caso de estudo, a função é constituída por um único elemento, sem formação superior e como tal não lhe são reconhecidas qualidades para gerir as pessoas. Essa responsabilidade é atribuída à Direcção que é quem tem a legitimidade para implementar alterações e consequentemente delegar responsabilidades nos restantes colaboradores.

A GRH parece ser importante para as pessoas, na medida em que pode implicar a adopção de algumas práticas que visam o reconhecimento e a melhoria do desempenho dos trabalhadores. Estes destacam a sua importância a nível organizacional na adopção de procedimentos que viabilizem a utilização de estratégias que promovam o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria organizacional. Nas OSFL, os trabalhadores são considerados o seu activo mais importante, pois não poderão ser substituídos por capital físico (máquinas) como acontece noutras áreas (Akingbola, 2006). Neste sentido, as organizações, se quiserem ser eficientes, terão que desenvolver progressivamente as práticas de GRH. Todas as organizações dependem, entre outros factores, dos conhecimentos, capacidades e habilidades dos seus empregados (Pynes, 2009). Esta é também a opinião dos colaboradores da Instituição estudada, que referem que a Direcção deverá considerá-los e encontrar soluções que permitam obter a maior rentabilização das capacidades de cada um. No entanto, Akingbola (2006) considera que esta é outra dificuldade das OSFL, o problema de gestão, que implica a incorporação das práticas de GRH de modo a reforçar o conhecimento dos funcionários, as habilidades, para que possam contribuir para a satisfação dos objectivos das organizações.

Na organização em estudo, as práticas de GRH não parecem ser desenvolvidas com uma intenção estratégica, uma vez que parece existir pouca consciência do seu contributo na performance da organização e um défice de planeamento de longo prazo. No momento da recolha de dados, a Instituição está a viver um ambiente de grande instabilidade, na medida em que, devido à grave crise financeira que atravessa, é obrigada a adoptar um conjunto de medidas pouco direccionadas para as pessoas, nomeadamente:

- Reestruturações de serviços, nos quais os trabalhadores não são chamados a participar. Sendo confrontados unicamente com as decisões tomadas, as quais têm que acatar, independentemente de as considerarem justas, apropriadas e necessárias para resolver o problema da Instituição;
- Supressão de benefícios. As pessoas têm vindo gradualmente a perder benefícios que lhes foram atribuídos, aquando da sua entrada. Esta situação provoca descontentamento, o que leva à desmotivação dos trabalhadores.
- Despedimentos, que provocam um clima de insegurança nas pessoas, que conseqüentemente, negligenciam o seu trabalho e condicionam o seu desempenho.

A adopção de uma estratégia que contemple a GRH é colocada de parte, na medida em que se considera que os resultados práticos da implementação dos sistemas de GRH não têm visibilidade imediata. Num contexto de dificuldade financeira, a organização opta por cortar na despesa, através da redução de trabalhadores, do aumento da carga de trabalho, da eliminação de algumas regalias institucionalizadas.

### **3.3. DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GRH**

O recrutamento e selecção têm a ver com a decisão de criar ou preencher um cargo, a identificação do perfil ideal para ocupar essa função, a escolha do procedimento a seguir, a análise dos possíveis candidatos até à tomada de decisão sobre qual deles será o escolhido (Câmara, 1997, Sousa *et al.*, 2006).

Nas organizações sem fins lucrativos, o recrutamento e a selecção têm uma importância acrescida para o desenvolvimento da missão. Importa desenvolver uma estratégia de recrutamento e selecção que se alinhe com a estratégia global da organização (Akinbola, 2006; Pynes, 2009). Os trabalhadores do Terceiro Sector têm necessidades e motivações diferentes dos do sector lucrativo. Esta situação tem a ver com a satisfação obtida através do desempenho de uma função considerada socialmente útil.

Pynes (2009) menciona que, nestas organizações, o recrutamento e selecção são predominantemente desenvolvidos pelos responsáveis da Instituição.

Também na APPACDM do Porto, o recrutamento é realizado pela Direcção, que só esporadicamente recorre à ajuda dos coordenadores das unidades. De acordo com os entrevistados, muitas vezes não tem o conhecimento prático da dinâmica das equipas e selecciona candidatos que não possuem as características necessárias para a integração na equipa, o que, a curto prazo, se revela inadequado para ocupar aquela função, implicando a repetição do processo e o aumento dos custos associados. Como forma de evitar esta condição, a responsabilidade pelo recrutamento poderia ser partilhada com os coordenadores, pois consideram que são quem melhor conhece as equipas de trabalho.

Pynes (2009) refere que o tipo de recrutamento mais utilizado pelas OSFL é o interno através da promoção de colaboradores da Instituição e das recomendações.

Quando a função não é ocupada pelo recrutamento interno, recorre-se ao externo, através das bases de dados obtidas a partir das candidaturas espontâneas (Pynes, 2009).

Isto é também o que acontece no estudo de caso, em que se opta por seleccionar pessoas que tenham tido alguma relação com a organização. No caso dos entrevistados, a maioria entrou na Instituição através da recomendação de um amigo. O recurso ao exterior só acontece depois de se esgotarem as alternativas do recrutamento interno. Neste caso, também a Associação tem uma base de dados, constituída através de candidaturas espontâneas, à qual recorre, sempre que necessário.

O acolhimento é um processo que se inicia na fase de recrutamento, em que os recrutadores transmitem aos candidatos as características da Instituição e da função que vão desempenhar e depois, já na Instituição, o acompanhamento necessário no exercício das funções. Esta integração, quando bem desenvolvida, permite uma melhor adaptação do novo colaborador aos objectivos da Instituição (Sousa *et al.*, 2006). Permite-lhe conhecer exactamente os objectivos que a organização traçou para aquela função, podendo o colaborador balizar as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional que poderá alcançar na Instituição. Um processo de integração bem desenvolvido diminui a possibilidade de inadequação de um candidato à organização. No caso das OSFL, sendo os trabalhadores o seu principal recurso é fundamental que o investimento seja maior, de forma a conseguirem reter os funcionários mais qualificados (Pynes, 2009).

O acolhimento formal está ainda pouco enraizado na Instituição, a avaliar pelas respostas da maioria dos entrevistados. Continuam a prevalecer processos informais de integração dos novos colaboradores e, apesar deste procedimento estar contemplado no processo de implementação do SGQ, o seu desenvolvimento ainda está dependente do Centro e dos profissionais envolvidos.

A análise e descrição de funções e os procedimentos de integração de novos colaboradores, conforme já anteriormente referenciado, foram introduzidos com SGQ. Apesar da possibilidade de múltiplas aplicações, na organização em estudo, a análise e descrição de funções considera apenas a identificação da atribuição funcional de cada trabalhador, de forma a evitar que alguém se recuse a desenvolver uma qualquer função, uma vez que as responsabilidades estão todas documentadas. Desconsidera-se assim a importância desta prática como estratégia de identificação das capacidades dos funcionários, do reaproveitamento das competências e do desenvolvimento progressivo

de cada colaborador, que beneficiará o trabalhador e a organização (Peretti, 1997; Chiavenato, 2000; Sousa *et al.*, 2006).

A avaliação de desempenho é feita informalmente, mas a Direcção prepara-se para a sua implementação formal. Os trabalhadores concordam com essa implementação, uma vez que teoricamente permitirá diferenciar os bons colaboradores. No entanto, consideram que deverá ser acompanhada de um sistema de recompensas monetárias que faça as pessoas sentir que o seu esforço é valorizado.

Todavia, é pouco provável que isso venha a acontecer brevemente, pois a opinião geral é de que a organização, pela conjuntura que está a atravessar, não tem condições de introduzir um sistema de recompensas monetárias justo para todos. Assim, a alternativa poderá estar na valorização da sua missão de forma a conseguir obter o apoio dos seus parceiros internos, ao reter os trabalhadores mais competentes, e externos, ao conseguir apoios financeiros e não financeiros que lhe permitam concretizar os seus objectivos (Pynes, 2009; Ridder e McCandless, 2010).

### **3.4. VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH**

A adopção de novas práticas de GRH tem sido espoletada pela Direcção. Nos últimos anos, têm sido introduzidos procedimentos formais ao nível da GRH, nomeadamente no desenvolvimento de procedimentos de acolhimento e integração, na introdução da documentação das funções, através do descritivo de funções. É intenção da Direcção introduzir o sistema de avaliação de desempenho. Essas práticas foram indicadas como necessárias na implementação do SGQ. No entanto, embora a Direcção as considere necessárias, no momento que a organização atravessa, não são vistas como prioridade. Mas, para os coordenadores, a adopção destas práticas é fundamental, na medida em que permitiriam a integração das pessoas na estratégia de resolução dos problemas da organização, considerando as pessoas não como problema, mas sim como parte da solução.

No conjunto das práticas de GRH abordadas neste estudo (recrutamento e selecção, processo de acolhimento e integração, análise e descrição de funções, sistema de

avaliação de desempenho, sistema de gestão de recompensas), as chefias consideram-nas todas necessárias para o bom desempenho organizacional.

No entanto, o recrutamento foi o mais evidenciado pelos entrevistados. Consideram que é o momento de delineação da estratégia. Com a entrada de um novo colaborador, a organização pretende concretizar um conjunto de objectivos, e portanto, a escolha da pessoa é fundamental para a sua realização. Neste sentido, é indispensável que se adoptem os procedimentos mais adequados que permitam a selecção do candidato ideal. A avaliação de desempenho e o sistema de gestão de recompensas são também considerados importantes, no entanto com menor incidência nas respostas. As pessoas desempenham um papel importante na concretização da missão das OSFL. Elas são o seu principal recurso (Akingbola, 2006; Pynes, 2009) e como tal importa que sejam diferenciados, distinguindo-se os bons dos maus desempenhos, e depois recompensando-os devidamente.

Na situação financeira em que a Instituição se encontra e que inviabiliza a contratação de novos colaboradores, a avaliação a ser feita, nesta fase, considerará apenas os maus desempenhos, em caso de necessidade de dispensa de colaboradores (quem tiver avaliações mais negativas terá prioridade no despedimento).

### **3.5. MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para conhecer a forma como a GRH se desenvolve nas OSFL, McCandless e Ridder (2010) consideram que é necessário avaliar a orientação da organização em relação à estratégia e aos RH. Isto é, no primeiro caso, interessa saber se a GRH traduz os valores, a missão e os objectivos da organização. No segundo, trata-se de avaliar em que medida a GRH é influenciada pelas necessidades e motivações dos empregados.

Os autores apresentam um quadro analítico, conjugando estas duas orientações e concebem 4 modelos de GRH: administrativo, motivacional, estratégico e orientado para os valores. A Instituição em análise apresenta características comuns a três destes modelos, no entanto aquele que mais se destaca é o administrativo.

O modelo administrativo de GRH pressupõe baixa valorização da estratégia e das pessoas que compõem a organização. A GRH, enquanto prática de gestão, não está enraizada na Instituição, não existe um departamento que se ocupe verdadeiramente das

funções de GRH, e, se existir, tem apenas carácter administrativo, ocupando-se somente das questões burocráticas de gestão de pessoal (McCandless e Ridder, 2010). Na Instituição em estudo, esta situação é visível, na medida em que não está formalizada uma estratégia de GRH alinhada com a estratégia global da organização. A função de GRH é distribuída, não existindo um departamento que se ocupe exclusivamente dessas funções. Neste sentido, o trabalhador poderá não estar a ser rentabilizado e desenvolvido ao máximo, mas antes encarado como um recurso que foi contratado para um determinado serviço e, independentemente de ter mais capacidades do que as exigidas pela função que desenvolve, não são criados mecanismos que permitam o seu desenvolvimento.



#### **4. LIMITAÇÕES/CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Uma investigação pressupõe apenas o estudo de uma pequena parte da realidade (Quivy e Campenhoudt, 1992). Assim, tendo em conta o objectivo de estudo, poder-se-ia optar por outras abordagens, outras metodologias, outros critérios de investigação. No entanto, este foi o caminho seguido e, como na maioria dos casos, tem limitações. Algumas foram identificadas atempadamente e, como tal, puderam ser solucionadas. No entanto, há situações às quais, por diversas razões, não foi possível responder.

A principal limitação, que talvez possa condicionar o resultado desta investigação, prende-se com a impossibilidade de utilização da metodologia da observação participante, que viabilizasse, por exemplo, o desenvolvimento de uma função dentro da organização em análise, (uma espécie de estágio voluntário que permitisse cumprir um horário de trabalho idêntico ao dos restantes colaboradores). Só dessa forma se conseguiria obter um conhecimento mais aprofundado sobre as práticas de GRH desenvolvidas na Instituição, distinguindo-se aquilo que são procedimentos formais instituídos e os informais desenvolvidos.

A utilização da entrevista semi-estruturada foi a alternativa encontrada para conseguir recolher o máximo de informação possível. No entanto, tendo em conta o objecto de estudo, nem sempre foi fácil interpretar as ideias transmitidas pelos entrevistados, tomando-se a liberdade de, em alguns momentos, se interpretar opiniões que poderão não considerar a totalidade das ideias transmitidas. Não sendo esse o intuito, faz-se aqui esta chamada de atenção.

Ainda no capítulo da metodologia, considera-se que a recolha de informação teria sido mais proveitosa, se englobasse mais entrevistados, outras chefias, nomeadamente os monitores principais de cada unidade, que são também responsáveis pela orientação do trabalho de alguns colaboradores, e também os restantes colaboradores, no sentido de se identificar a percepção que estes têm relativamente às políticas de GRH que a Instituição está a implementar. Esta medida não foi adoptada devido ao contexto organizacional, tendo a Direcção considerado que não seria o momento mais oportuno para questionar os trabalhadores sobre esta matéria.

Apesar destas limitações, esta investigação apresenta-se como um importante contributo para a discussão da GRH nas OSFL. Dado o importante papel que estas organizações

desempenham na sociedade actual, e o reduzido número de estudos portugueses existentes, este trabalho desempenha um papel relevante para o aprofundamento do conhecimento desta área. Contudo, em futuras investigações, seria pertinente desenvolver uma abordagem mais abrangente, considerando-se, para tal, a análise de várias organizações do Terceiro Sector.

Simultaneamente, este trabalho permite à Instituição aprofundar o seu conhecimento sobre as práticas de GRH desenvolvidas e possibilita a reflexão sobre a sua utilidade para o sucesso organizacional. E pode ser uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional que possibilite ultrapassar as dificuldades que a Instituição atravessa.

## **CONCLUSÃO**

As organizações sem fins lucrativos constituem um novo sector económico e legal designado de Terceiro Sector. São organizações que, por definição, não buscam o lucro. No entanto, actuam no sentido da concretização dos seus objectivos e da sua missão. Para tal procuram ser eficazes na utilização dos recursos disponíveis e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro que lhes garanta a sobrevivência futura (Santos, 2008).

Em Portugal este sector tem um peso significativo no combate à pobreza, na prestação de serviços sociais e pelo facto de ser um empregador expressivo, empregando 4,2% da população economicamente activa (Franco *et al.*, 2005).

Estas organizações asseguram o seu financiamento através de receitas próprias, de filantropia e de apoio público ou governamental. Na maior parte dos casos, o apoio governamental ultrapassa os 70% do seu financiamento total (Romão, 2009). No entanto, as orientações mais recentes vão no sentido de que este financiamento público vai sofrer alterações e as Instituições serão chamadas a desenvolver um papel mais activo no sentido de se auto-financiarem (Pynes, 2009; Romão, 2009).

Pensa-se que a GRH terá uma influência significativa ao nível do desempenho das OSFL, na medida em que se considera que as pessoas são o seu activo mais importante (Akingbola, 2006; Pynes, 2009).

Neste sentido, com este trabalho, procurou-se conhecer a forma como a GRH se desenvolve nas OSFL, qual o modelo predominante, com o intuito de se compreender qual o valor da GRH para a estratégia organizacional, identificando-se quais as práticas desenvolvidas e qual a importância que lhes é atribuída pelas diferentes chefias. Para tal optou-se pela metodologia do estudo de caso, desenvolvido numa IPSS, a APPACDM do Porto.

Assim, relativamente à forma como a GRH é desenvolvida nas OSFL, foi possível concluir que na organização em análise, pensa-se que, à semelhança do sector lucrativo de pequenas e médias empresas, é constituída, predominantemente, por unidades de pequenas dimensões. Nestes casos, o papel do gestor de RH não está geralmente atribuído a nenhum quadro em particular, nem sequer a um órgão específico. O seu papel está normalmente concentrado no Presidente da Empresa, ou num Director que acumula o cargo com outras funções. Em geral, as directrizes adoptadas advêm do senso comum e da experiência pessoal.

Esta é também a realidade da Instituição estudada. A GRH está centralizada na Direcção que escolhe quais os procedimentos a desenvolver e, depois, são distribuídos aos coordenadores das diferentes unidades que são quem directamente contacta com as equipas de trabalho. Há, na Instituição, a função administrativa de RH, que é identificada como o departamento de GRH, no entanto, simultaneamente, não lhe é reconhecida legitimidade de gestão, pois a responsável ocupa-se apenas das funções burocráticas da GRH (elaboração de contratos, processamento de salários, gestão de férias e faltas, etc).

Todavia, apesar deste cenário, os dirigentes reconhecem a importância da GRH como parceira na elaboração da estratégia global da organização, na medida em que, nestas instituições, a força de trabalho apresenta características distintas das OCFL. Estudos empíricos demonstram que há um grande comprometimento dos trabalhadores com a causa da organização e, por isso, muitas vezes a motivação pode advir de factores não monetários (Ridder e McCandless, 2010).

As OSFL são então confrontadas com a necessidade de gerir as pessoas que nela trabalham. Adoptam procedimentos, formais ou informais, que podem depender de vários factores (objectivos, cultura organizacional, contexto, história, etc.).

Na organização em estudo, a implementação de algumas práticas de GRH acontece devido a factores externos, como a introdução do SGQ. Esta situação implicou a adopção de procedimentos de acolhimento e integração, análise e descrição de funções e vai ser introduzida a avaliação de desempenho, tendo por finalidade a melhoria dos serviços e a maior rentabilização dos recursos. Todavia, apesar de existirem procedimentos formais, na prática, na maioria dos casos, a organização continua a optar pela informalidade. Ou seja, se por um lado, teoricamente, se reconhece a importância da GRH para o desenvolvimento organizacional, por outro lado, na prática, a GRH, enquanto prática de gestão, está ainda pouco desenvolvida e a adopção de procedimentos formais é efectuado de forma lenta (Gomes et al., 2008).

As chefias reconhecem a importância das diferentes práticas de GRH para o desenvolvimento organizacional. A que mais se destacou foi o recrutamento e selecção, por ser a fase que dá início à concretização de qualquer objectivo organizacional. E se esta etapa falhar todas as outras estarão comprometidas.

A avaliação de desempenho e o sistema de recompensas são também bastante valorizados pelos trabalhadores das OSFL, na medida em que, embora se sintam motivados pelo trabalho que desenvolvem e com a missão da Instituição, consideram indispensável o reconhecimento do seu trabalho por parte da Direcção. Como tal, a avaliação servirá para distinguir os desempenhos bons e maus e legitimar a possível recompensa.

Com este trabalho procurou-se identificar, recorrendo à tipologia desenvolvida por Ridder e McCandless (2010), o modelo de GRH predominante das OSFL. E, através do estudo de caso, foi possível constatar que na Instituição há características que podem relacionar-se com três dos quatro modelos de GRH. São eles o administrativo, motivacional e estratégico. No entanto, aquele que tem maior incidência é o administrativo. Na organização, resultado também da conjuntura que atravessa, há uma fraca valorização das pessoas e ao mesmo tempo não há uma estratégia definida e acessível à participação de todos. A função de GRH não está profissionalizada, não existe um departamento de GRH, esta função é atribuída à Direcção, que, não tendo as competências necessárias, utiliza procedimentos informais de GRH, sem contemplar qualquer objectivo ou necessidade individual dos colaboradores.

Em suma, pode dizer-se que as OSFL começam agora a valorizar a GRH como parte integrante da estratégia organizacional, embora a ritmo demasiado lento. Há ainda um longo caminho a percorrer (Pynes, 2009). Há um total desconhecimento sobre o que é efectivamente a GRH. Na sua definição, a tendência é considerar apenas as questões administrativas da GRH, o recrutamento, o processamento de salários, a gestão das faltas e férias, a elaboração de contratos.

A crescente valorização da obtenção da Certificação pela Qualidade por parte das organizações do Terceiro Sector, como forma de diferenciação das demais concorrentes e como meio de justificar a sua existência e os financiamentos públicos e privados que recebem, (Pynes, 2009), tem contribuído para difundir, junto das Direcções, a ideia da importância que a introdução de alguns procedimentos formais de GRH tem para o sucesso organizacional.

Os primeiros passos já foram dados. E o futuro das OSFL passa, invariavelmente, pela integração da GRH na estratégia global da organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

- AKINGBOLA, K. (2006), "Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada", in *The International Journal of Human Resource Management*, 17:10, pp. 1707-1725.
- BARROS, C. P. e SANTOS, J. C. G. (1997), *As instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*, Lisboa: Editora Vulgata.
- BEAUMONT, P.B. (1993), *Human Resource Management: Key concepts and skills*, London: Sage.
- BEZBORUAH, K. C. e OYUN, G. (s.d.), *Nonprofit Human Resource Management Challenges: Strategies and Implications for Managers*.
- BIRDI, Kamal S. (2007), "Learning to perform? A comparison of Learning practices and organizational performance in profit-and non-profit-making sectors", in the UK", *International Journal of Training and Development*, 11:4.
- BONACHE, J. (2002), "Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial", in Cabrera, Á. e Bonache, J. (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Financial Times-Prentice Hall, pp.27-58.
- BONI, V. e QUARESMA, S. J. (2005), "Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais" in *Revista Electrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC* Vol. 2, nº 1 (3), [http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf), consultado em 10 de Novembro de 2009.
- BORDALO, F. e CRUZ, M. (2010), *Gestão de IPSS*, Braga: Candeias Artes Gráficas.
- BRATTON, J. (1999), "Strategic human resource management", in: J. Bratton e J. Gold. *Human Resource Management - Theory and Practice*, (2<sup>nd</sup> ed.) pp. 37-70. London: Macmillan Business.
- BROWN, W. A. e YOSHIOKA, C. F. (2003), "Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention", in *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (1), pp. 5-18.
- CAETANO, A. e VALA, J. (orgs.) (2002), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH.
- CÂMARA, P. B. (1997), *Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial*, Lisboa: Publicações Don Quixote.
- CÂMARA, P. B. (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.



- CARRION, R. M. (2000), “Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor”, in *Tempo Social; Revista Sociologia*, São Paulo, USP, 12v (2): 237-255.
- CARVALHO, J.M.S. (2005), *Organizações não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, I. (1988), *Recursos Humanos*, São Paulo, Editora Atlas S. A..
- CHIAVENATO, I. (2000), *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro,: Editora Campus.
- CHERRINGTON, D. J. (1995), *The Management of Human Resources*, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- DESLANDES, S. F. (1999), *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*, Petrópolis: Editora Vozes.
- FERNANDES, A. e CAETANO, A. (2000), “A Avaliação Do Desempenho”, in CAETANO, António, VALA, Jorge (orgs) *et al.*, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora Recursos Humanos, pp. 357-388.
- FERREIRA, S. (2004), “O Papel de movimento social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal”, <http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps.pdf>, consultado no dia 04 de Março de 2010.
- FLICK, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa: Monitor.
- FRANCO, R. C. *et al.* (2005), “O Sector não lucrativo Português: numa perspectiva comparada, Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão Johns Hopkins University”, [http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP\\_Portugal\\_Nat\\_Rpt\\_Portuguese.pdf](http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP_Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf), consultado no dia 11 de Maio de 2010.
- GOMES, J. F., *et al.* (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.
- GOMES, J. e CUNHA, M. P. (2003), “O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos”, in *Recursos Humanos Magazine*, nº26, Lisboa, pp.6-12.
- GUEST, D. E. (1997), “Human Resource Management and Performance: A review and research agenda”, in *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.

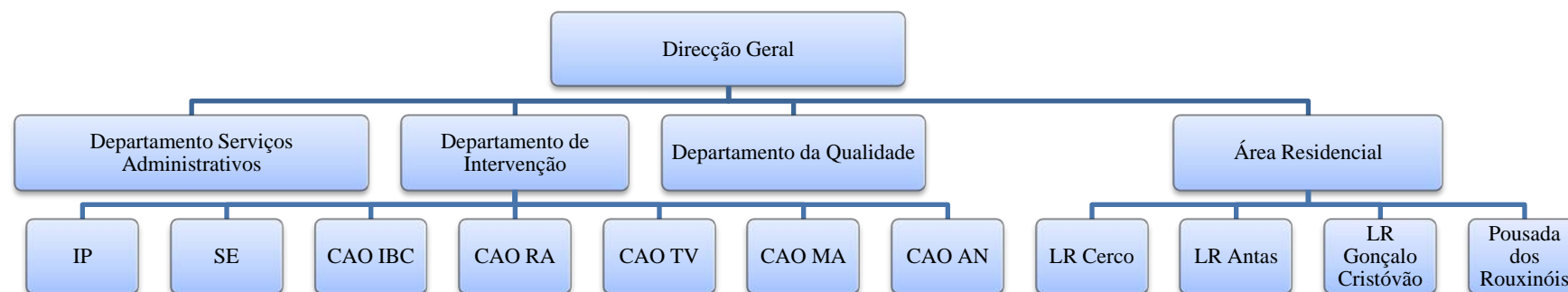
- GUEST, D. E. (2001), "Human Resource Management: When Research Confronts Theory", in *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (7):1092-1106.
- GRATTON, L. (1999), "People processes as a source of competitive advantage", in L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, e C. Truss (Eds), *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality* (pp. 170-198). Oxford, UK: Oxford University Press.
- GRATTON, L. e TRUSS, C. (2003), "The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action", in *Academy of Management Executive*, pp. 74-86.
- HAGER, M. e BRUDNEY, J. (2004), *The Challenges and Benefits of Volunteers*, Washington, DC: The Urban Institute.
- HANDY, F. e KATZ, E. (1998). "The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less?", in *Journal of Comparative Economics*, 26, pp. 246-261.
- HUSELID, M. A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices On The Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", in *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635-672.
- HUSELID, M. A. *et al.* (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management: Effectiveness as determinants of firm performance", in *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- HALLOCK, K.F. (2000) "Compensation in Nonprofit Organizations", in *Human Resource Studies – Faulty Publications* Cornell University ILR School.
- IVANCEVICH, J. M. (2008), *Gestão de Recursos Humanos*, São Paulo, McGraw-Hill.
- INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (2008), *IPSS/Iniciativas dos Particulares - O que é uma IPSS e como se constitui?* <<http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03.01>>, página consultado no dia 25 de Junho de 2010;
- LEGGE, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetoric's and realities*. London: Macmillan.
- LEPAK, D. P. e SNELL, S. A. (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". In *Academy of Management Review*, pp. 3-48.

- LESSARD-HÉRBERT *et al.* (2008), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa: Instituto Piaget.
- MARTINS, D. C. M. (2004), *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas de Média Dimensão: O caso do Distrito de Aveiro*, Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. (1984), “Designig Strategic Human Resource Sytems”, in *Organizational Dynamics*, 13 (1). pp. 36-52.
- MOURA, E. (1999), *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.
- MOREIRA, C. D. (1994), *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- NETO, A. S. e GOMES, R. M. (1997), “Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas”, [www.presidentekennedy.br/recadm/edição1/artigo04.pdf](http://www.presidentekennedy.br/recadm/edição1/artigo04.pdf), consultado em 04 de Novembro de 2010;
- NICKSON, D. *et al.* (2008), “A job to believe in: Recruitment in the Scottish Voluntary Sector”. in *Human Resource Management Journal*, 18 (1), pp. 20-35.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (1992), *Manual de Investigação em ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva Colecção Trajectos.
- PFEFFER, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the power of work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998), “Seven Practices of Successful Organizations”, in *Califórnia Management Review*, 40(2), 96-123.
- PERETTI, J.M., (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa: Sílabo.
- PYNES, J.E. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey-Bass.
- RIDDER, H-G e McCANDLESS A. (2010), “Influences on the Architecture of Human Resource Management” in *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Sector Quaterly*, Volume 39, pp. 124-141.
- ROMÃO, F. M. L. (2009), *Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*,

- <http://portal.ua.pt/thesaurus/default1.asp?OP2=0&Serie=0&Obra=30&H1=1&H2=0>>, consultado em 04 de Novembro de 2010;
- SALAMON, L. M. e ANHEIER, H. K. (1992), “Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationaly”, in *Voluntas*, 9(3), 213-248;
- SANTOS, A. J. R. (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa: Escolar Editora;
- SOUSA, et al. (2006), *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.;
- STAKE, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- TORRINGTON, D. (1989), “Human Resource Management and the Personnel Function”, in STOREY, J. (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp.56-66). London: Routledge.
- TRUSS, C. (1999), “Soft and hard models of human resource management”, in Gratton, et al. *Strategic Human Resource Management*, Oxford, pp. 40-59.
- VIGODA, E., e COHEN, A. (2003), “Work congruence and excellence in human resource management”, in *Review of Public Personnel Administration*, 23 (3), 192-216.
- WERTER, W. B. et DAVIS, J. K. (1983), *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*, São Paulo: McGraw-Hill.
- YIN, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

**ANEXOS**

## ANEXO I – ORGANIGRAMA DA APPACDM do Porto<sup>3</sup>



### Legenda:

IP – Intervenção Precoce

SE – Sócio Educativo

CAO IBC – Centro de Actividades Ocupacionais “Isabel Brito e Cunha”

CAO RA – Centro de Actividades Ocupacionais “Dr. Rui Abrunhosa”

CAO TV – Centro de Actividades Ocupacionais “Tenente Valadim”

CAO MA – Centro de Actividades Ocupacionais “Monte Alegre”

CAO NA – Centro de Actividades Ocupacionais das Antas

<sup>3</sup> Fonte Manual da Qualidade da APPACDM do Porto

## **ANEXO II – GUIÕES DE ENTREVISTA**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA 1 (DIRECÇÃO)**

#### **Instituição – História e Estrutura Organizacional**

- Podia falar-me da história da APPACDM?
- E da APPACDM Porto? Como surgiu e como se foi desenvolvendo?
- Está satisfeito com a organização ou mudaria alguma coisa?
- Actualmente quais as valências da Instituição. Qual o número de utentes de cada valência?
- E ao nível dos RH, como é composta a organização?
- Considera que as pessoas que compõem a organização têm as capacidades necessárias para o exercício das suas funções? Ou considera que deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?
- Quais as principais vantagens dos RH que compõem a organização e quais as desvantagens ou insuficiências? (Pedia-lhe em ambos os casos para referir exemplos concretos).

#### **Cargo/Integração**

- Fale-me do seu vínculo à Instituição? A função que desenvolve e a importância que atribui para o bom funcionamento da Instituição?

#### **Práticas de Gestão de RH**

- Diga-me quais as políticas de GRH utilizadas pela organização? Quem é o impulsionador dessas políticas? E quem as coloca em prática?
- Na instituição há um departamento/função com essa responsabilidade? Quem o ocupa, qual a sua posição no organograma da instituição e quais as suas principais funções?

#### **Recrutamento e Selecção**

- Diga-me quais os procedimentos utilizados ao nível do Recrutamento e Selecção? Quais as práticas de GRH utilizadas pela instituição?
- A Direcção colabora nos processos de recrutamento desenvolvidos pela instituição?

**(Se sim)** Em que fases do processo? A participação é válida para todos os elementos ou há sectores onde a intervenção da Direcção é mais evidente? Porquê?

- Está satisfeito com as metodologias utilizadas? Porquê?
- Já houve casos de selecções que vieram a ser desadequadas?
- Que outras metodologias propunha? Porquê?

### **Acolhimento**

- Aquando da integração de novos colaboradores, que tipo de procedimentos de integração/acompanhamento, a Instituição costuma adoptar?
- Pensa que são adequados e suficientes? Porquê?
- Que outros procedimentos propunha?
- Que tipo de dificuldades sentem as pessoas no início?

### **Descrição de Funções**

- Os colaboradores da instituição sabem quais as funções que cada um tem que desenvolver? Essas funções são documentadas? Na Instituição existe descritivo de funções?
- Descreva-me como se desenvolve esse processo de documentação e descrição de funções?
- Na fase da elaboração do descritivo de funções quem foram os elementos considerados para a obtenção de informação (coordenador de departamento, coordenador e funcionário)?
- Que utilidade tem? E com que periodicidade é revisto o descritivo de funções, e como é desenvolvido esse procedimento?

### **Avaliação de Desempenho**

- Na Instituição costumam fazer o ponto de situação relativamente ao trabalho desenvolvido? Em que alturas? E de que forma: formal ou informalmente? Descreva-me resumidamente o processo?
- Na Instituição está implementado um sistema de Avaliação de Desempenho? Como é que é desenvolvido? Quais são os critérios de avaliação utilizados?
- Como é que os colaboradores encaram esse momento? É útil na perspectiva deles?
- E para a Direcção? Quais são as maiores dificuldades neste processo?



- Existem consequências? Quais as consequências das avaliações positivas ou negativas para os colaboradores?

### **Gestão de Recompensas/Carreiras**

- Na Instituição está implementado um sistema de recompensas?
- **(Se não houver)** Como é que a Instituição recompensa o bom desempenho dos colaboradores?
- Que tipo de Recompensas/benefícios as pessoas que trabalham na instituição têm acesso?
- Quais são as principais componentes do sistema de recompensas utilizado pela Instituição?
- Considera o sistema de recompensas utilizado pela instituição adequado/justo? Ou sugeria algumas alterações? Quais?

### **Valorização das práticas**

- Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH concertada com a estratégia global da organização?
- Terminamos a entrevista. Obrigada pela sua colaboração.

## **GUIÃO DE ENTREVISTA 2 (COORDENAÇÃO)**

### **Cargo/Integração**

- Podia falar-me da evolução da sua carreira dentro da instituição? As funções que desempenha foram sempre as mesmas ou mudaram com o tempo? Porque mudaram (ou porque não)?
- Fale-me do seu vínculo à Instituição? A função que desenvolve e a importância que atribui para o bom funcionamento da Instituição?
- Como decorreu o seu processo de selecção e integração?
- Lembra-se dos primeiros tempos em que entrou na instituição? Quais foram as maiores ajudas e as maiores dificuldades que sentiu aquando da sua integração?
- No momento em que entrou na empresa/instituição quem foram os elementos que o/a acompanharam no exercício das suas funções e como o fizeram? Considerou-os adequados ou sugeria alguma alteração?

### **Coordenação**

- Neste momento desempenha funções de coordenação? É responsável pela coordenação de quantas pessoas?
- Qual o tipo de relacionamento que mantém com as pessoas que coordena?
- Fale-me, por favor, da Valência pela qual é responsável, os pontos fortes e os pontos fracos. E ao nível dos Recursos Humanos?
- Considera que as pessoas que compõem a Valência pela qual é responsável têm as capacidades necessárias para o exercício das suas funções? Ou considera que deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?
- Quais as principais vantagens dos RH que compõem a Valência e quais as desvantagens ou insuficiências? (Pedia-lhe em ambos os casos para referir exemplos concretos).

### **Práticas de Gestão de RH**

- Diga-me quais as políticas de GRH utilizadas pela Valência que Coordena? Quem é o impulsionador dessas políticas? E quem as coloca em prática?

- Essas políticas que implementa são indicadas pela Direcção da Instituição ou tem liberdade para mudar os procedimentos de actuação?
- Na instituição há um departamento/função com essa responsabilidade? Quem o ocupa, qual a sua posição no organigrama da instituição e quais as suas principais funções?

### **Recrutamento e Selecção**

- Diga-me quais os procedimentos utilizados ao nível do Recrutamento e Selecção? Quais as práticas de GRH utilizadas pela instituição?
- Colabora ou colaborou na selecção da sua equipa de trabalho? **(Se sim)** Quais os procedimentos que costuma contemplar? Porquê?
- Está satisfeito com as metodologias utilizadas? Já houve casos de selecções que vieram a ser desadequadas?
- Que outras metodologias propunha? Porquê?

### **Acolhimento**

- Aquando da integração de novos colaboradores, que tipo de procedimentos de integração/acompanhamento, a Instituição/Valência costuma adoptar?
- Pensa que são adequados e suficientes? Porquê?
- Que outros procedimentos propunha?
- Que tipo de dificuldades sentem as pessoas no início?

### **Descrição de Funções**

- Os colaboradores da instituição/valência sabem quais as funções que cada um tem que desenvolver? Essas funções são documentadas? Na Instituição existe descritivo de funções?
- Descreva-me como se desenvolve esse processo de documentação e descrição de funções?
- Na fase da elaboração do descritivo de funções quem foram os elementos considerados para a obtenção de informação (coordenador de departamento, coordenador e funcionário)?
- Qual a utilidade do Descritivo de Funções? E com que periodicidade é revisto o descritivo de funções, e como é desenvolvido esse procedimento?

- E no que respeita às suas funções, colaborou na fase de elaboração do descritivo de funções do seu cargo?

### **Avaliação de Desempenho**

- Costuma fazer, com os seus colaboradores, o ponto de situação relativamente ao trabalho desenvolvido? Em que alturas? E de que forma: formal ou informalmente? Descreva-me resumidamente o processo?
- Na Instituição está implementado um sistema de Avaliação de Desempenho? Como é que é desenvolvido? Quais são os critérios de avaliação utilizados?
- Como é que os colaboradores encaram esse momento? É útil na perspectiva deles?
- E para a Si enquanto coordenadora? Quais são as maiores dificuldades que sente neste processo?
- Existem consequências? Quais as consequências das avaliações positivas ou negativas para os colaboradores?

### **Gestão de Recompensas/Carreiras**

- Na Instituição está implementado um sistema de recompensas?
- Que tipo de recompensas/benefícios as pessoas que trabalham na instituição têm acesso?
- (**Se não houver**) Como é que a Instituição recompensa o bom desempenho dos colaboradores?
- Pensa que o sistema de recompensas é adequado e atractivo? Quais são as suas principais componentes?
- No seu caso, considera o sistema de recompensas utilizado pela instituição justo? Ou sugeria algumas alterações? Quais?
- Como recompensa o bom desempenho dos colaboradores que coordena?

### **Valorização das práticas**

- Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH concertada com a estratégia global da organização?
- Terminamos a entrevista. Agradeço a sua colaboração.