

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS:  
PERSPECTIVAS DA DIRECÇÃO EXECUTIVA**

**Ana Castro Santos**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Comportamento Organizacional**

Orientador:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada, ISCTE - IUL

Outubro de 2011



**Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS:  
PERSPECTIVAS DA DIRECÇÃO EXECUTIVA**

**Ana Castro Santos**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Comportamento Organizacional**

Orientador:

Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Associada, ISCTE - IUL

Outubro de 2011

## Resumo

O presente trabalho tem como principal objectivo conhecer as práticas de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos (OSFL), na perspectiva dos elementos da Direcção Executiva dessas organizações. Especificamente, pretende-se compreender: o significado da gestão de recursos humanos na óptica dos elementos da Direcção Executiva, a importância atribuída aos recursos humanos; as práticas que actualmente se utilizam no contexto das OSFL, a sua eficácia e ainda a relação existente entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. Por fim, pretende-se conhecer quais os desafios da actualidade e do futuro para as OSFL.

A relevância do estudo, prende-se com o facto de existirem poucos estudos na área. Dado o valor que as OSFL têm para a sociedade, sob vários pontos de vista, compreender de que forma está pensada a gestão de recursos humanos destas organizações, permitirá identificar pontos fortes e pontos fracos, podendo assim torná-las competitivas e sustentáveis.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa, tendo sido realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas e 15 inquéritos on-line a elementos da Direcção de OSFL de várias regiões de Portugal.

Os resultados globais indicam que: a satisfação dos colaboradores é associada à gestão de recursos humanos; as práticas de recursos humanos mais utilizadas são a formação, o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, a higiene e segurança e o acolhimento; simultaneamente consideradas mais e menos eficazes: o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, a remuneração e compensação. Existe uma relação positiva entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Práticas de gestão de recursos humanos; Desempenho organizacional; Organizações sem fins lucrativos

Sistema de Classificação JEL: M12 Personnel Management; D23 Organizational behavior; L31 Non-profit Institutions

## Abstract

The main objective of the current work is to know the human resource practices in the non-profit organizations (NPO) through the board member perspective of those organizations. Specifically, we will understand: the meaning of human resource management through the board members perspective, how important they consider human resources and the factors linked to that importance; the current practices in use in NPO, their efficacy and also the relationship between human resource practices and organizational performance. We also want to know which are the current and future challenges to NPO.

The study is relevant because there are few studies in this area, therefore we can understand how human resources are managed and which are the consequent strengths and weaknesses of that management, a step forward to make them more competitive and sustainable.

A qualitative approach was used, composed by 10 semi-structured interviews and 15 on-line surveys to non-profit organizations board members, from different Portugal regions.

Global results show that: NPO workers' satisfaction is associated to human resource management; the most used human resource practices are training, recruitment and selection, performance evaluation, hygiene and security and “welcoming” practices; practices considered both more and less effective are recruitment and selection, performance evaluation, remuneration and compensations. There is a relationship between human resource practices and organizational performance.

Keywords: Human resources practices; Organizational performance; Non-profit organizations

JEL Classification System: M12 Personnel management; D23 Organizational behavior; L31 Non-profit institutions

*Que força é essa que nos empurra para longe do conforto daquilo que é familiar e nos faz enfrentar desafios, mesmo sabendo que a glória da vida é transitória? Creio que esse impulso se chama a busca do sentido da vida (...).*

*Paulo Coelho*

Aos meus filhos, João e Francisco, pelo sentido que dão à minha vida e ao seu amor incondicional.

Mesmo sendo crianças e porque são crianças extraordinárias, tantas vezes perspicazes, conseguiram compreender todos os momentos da minha ausência e do meu cansaço. Nunca esquecerei a preocupação do João, quando por momentos, o computador me pregou uma partida e pensei ter perdido todo o trabalho. À sua medida, a pergunta do Francisco: *“Mãe, quando acabares o ISCTE podemos convidar amigos cá para casa?”*. A resposta foi: *“Sim, fica a promessa, e também iremos no primeiro fim-de-semana livre ao Portugal dos Pequeninos!”*

## Agradecimentos

À Professora Sílvia Silva, pela sua capacidade de trabalho, indiscutível disponibilidade, pelos seus conselhos sábios e pelo verdadeiro investimento em mim.

À Direcção da CERIC Lisboa por me ter apoiado na realização do Mestrado em Comportamento Organizacional, em especial à Presidente da Direcção, Julieta Sanches e à Directora Geral e minha amiga, Ana Beja.

A toda a equipa do Centro de Formação Profissional, em especial ao Ivo, por ter ficado mais só, num dia a dia sempre tão desafiante.

À minha Mãe, pela eterna paciência, pelo seu conforto emocional e por tudo o que me tem ensinado.

Ao meu Pai, pelo incentivo, pelo exemplo do que é persistência e por tudo o que me tem ensinado.

Ao meu Irmão, por ser um homem extraordinário, pela sua enorme amizade e por estar sempre por perto.

À Marta pela sua amizade e pelo empenho com que detectou todas as vírgulas a mais e pontos a menos.

Aos meus amigos, por todo o incentivo, apoio e dedicação, em especial à Natacha e à Inês, por serem um exemplo do que é amizade. Obrigada!

e

Ao Carlos, pelas imensas coisas que me tem dado, pela imensa partilha, e pelo incrível caminho que temos percorrido juntos. Com ele aprendi, que o caminho se faz caminhando!

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
-----------------	---

**PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA**

Capítulo 1 – A gestão dos recursos humanos.....	6
1.1. Breve história: da gestão científica à gestão estratégica de recursos humanos.....	7
1.2. As práticas de recursos humanos.....	11
1.3. As High Performance Working Practices (HPWP).....	16
Capítulo 2 – A gestão de recursos humanos e as organizações sem fins lucrativos..	19
2.1. A gestão estratégica de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos .....	20
2.2. As organizações sem fins lucrativos em Portugal .....	21

**PARTE II – MÉTODO**

Capítulo 3 – O presente estudo .....	26
3.1. Participantes.....	27
3.2. Instrumentos.....	29
3.2.1 A entrevista .....	29
3.2.1. O inquérito on-line .....	31
3.3. Procedimento de recolha de dados .....	31
3.4. Procedimento de análise de dados .....	32



### **PARTE III - RESULTADOS**

Capítulo 4 – Apresentação dos resultados .....	35
4.1. Introdução .....	36
4.2. Significado e importância atribuída à gestão de recursos humanos .....	37
4.3. Práticas de recursos humanos .....	42
4.4. Desafios das organizações sem fins lucrativos .....	50

### **PARTE IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

Capítulo 5 – Interpretação dos resultados.....	59
5.1. Principais resultados .....	60
5.2. Implicações do presente estudo .....	67
5.3. Limitações e sugestões de estudos futuros .....	68
Referências bibliográficas .....	69

Anexos

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização da amostra quanto ao género e à idade .....	27
Quadro 2 – Caracterização da amostra quanto às habilitações académicas e áreas de formação .....	28
Quadro 3 – Caracterização dos participantes quanto aos anos de experiência de trabalho e antiguidade na organização .....	29
Quadro 4 – Resultados globais .....	37
Quadro 5 – Resultados das categorias “significado da gestão de recursos humanos” e “importância dos recursos humanos” .....	38
Quadro 6 – Resultados da categoria “utilização das práticas de recursos humanos” ....	42
Quadro 7 – Resultados da categoria “práticas de recursos humanos mais eficazes”, “práticas de recursos humanos menos eficazes” e “relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional” .....	47
Quadro 8 – Resultados da categoria “percepção da utilização das práticas de recursos humanos interorganizacionais” .....	48
Quadro 9 – Resultados para a categoria “desafios das OSFL na actualidade” .....	51
Quadro 10 – Resultados da categoria “desafios das OSFL no futuro” .....	54

## **INTRODUÇÃO**

Os recursos humanos, por vezes designados de Capital Humano, são um recurso valioso das empresas e organizações. Sem pessoas as organizações não existem e todo o investimento que nelas é feito traz certamente resultados a curto e longo prazo (Armach, 2009).

A gestão das relações com os trabalhadores nas empresas tem sido explicada ao longo dos tempos utilizando várias designações: “gestão de pessoal” (anos 60), gestão de recursos humanos (anos 80), e nos anos 90, gestão estratégica de recursos humanos, denominações que reflectem os factores privilegiados na gestão de pessoas e nas empresas (Caetano e Tavares, 1999).

Nos dias de hoje, encontramos autores que se referem à gestão de recursos humanos, ou à gestão estratégica de recursos humanos, quase de forma indistinta existindo um consenso quase generalizado no que diz respeito à evolução da gestão estratégica de recursos humanos (Caetano, 2000). Essa evolução traduzir-se-á numa aproximação das práticas e políticas de recursos humanos à estratégia de negócio (*cit in* Caetano & Tavares, 1999).

A globalização, o desenvolvimento tecnológico e económico são factores que inevitavelmente influenciam as empresas e as organizações, em todos os planos, incluindo na gestão dos recursos humanos. Assim, as organizações terão de se adaptar aos inúmeros desafios da envolvente, encontrando novas formas de gerir os seus colaboradores, mas sem nunca desprezar a sua importância.

Estes factores irão ter implicações em todas as organizações ao nível da gestão dos recursos humanos, quer sejam de empresas multinacionais, que se caracterizam por formas de funcionamento altamente organizadas e vistas como eficazes, quer sejam pequenas ou médias empresas dos vários sectores de actividade, quer sejam organizações do chamado terceiro sector.

As organizações sem fins lucrativos, enquadram-se no terceiro sector, e distinguem-se das restantes empresas pela sua importância social e ao contrário das organizações lucrativas, cujo objectivo primordial é o lucro, este é substituído por exemplo, pelo aumento da qualidade de vida dos clientes e da sociedade em geral (Carvalho, 2005). Apesar do seu importante contributo para a economia, sendo geradora de emprego, estas organizações estão frequentemente associadas a um estereótipo de

pouco profissionalismo na gestão, reduzido rigor das suas estruturas e processos, fraca autonomia financeira (Nunes, 2001), entre outros.

As organizações sem fins lucrativos, confrontam-se e irão confrontar-se no futuro com os mesmos desafios das restantes organizações, que se irão repercutir na forma como será feita a gestão de recursos humanos e nas práticas que são utilizadas na concretização dessa gestão.

Sendo os recursos humanos, os pilares das organizações e estando as práticas de recursos humanos relacionadas positivamente com a eficácia e o desempenho organizacional, é importante conhecer a realidade destas organizações, no sentido de compreender qual o impacto que a globalização, o desenvolvimento tecnológico e económico e outros desafios têm e de que forma afectam a gestão dos recursos humanos.

Para poderem “sobreviver” a todas as contrariedades e desafios, as organizações sem fins lucrativos têm de se tornar competitivas. Parte dessa competitividade passará certamente pela adopção de um modelo de gestão estratégica de recursos humanos e também pela eleição e implementação de um conjunto de práticas de recursos humanos reconhecidas como promotoras do desempenho.

É nesta perspectiva que surge o presente estudo. Numa abordagem exploratória, pretende-se compreender, na perspectiva dos membros da Direcção de algumas organizações sem fins lucrativos, quais os desafios que enfrentam, qual a concepção que têm relativamente à gestão de recursos humanos, quais as práticas de recursos humanos valorizadas nesse contexto e ainda a eficácia das práticas utilizadas.

A motivação deste estudo assenta, por um lado, na experiência adquirida ao longo de 13 anos de contacto com as organizações sem fins lucrativos e por outro, da intuição de que a área dos recursos humanos em Portugal, em muitas destas organizações, ainda é um “calcanhar de Aquiles”.

A história destas organizações é curta, pois a sua maioria “nasceu” a partir da década de 70. Neste momento está a terminar um ciclo: muitos dos fundadores assumem agora lugares na gestão de topo, integrando as Direcções executivas das organizações e estando a aproximar-se do final da sua carreira profissional. O

testemunho está a passar-se a uma nova geração de profissionais que se depara com desafios que resultam, por um lado, da evolução do conhecimento científico da conjuntura sócioeconómica a que assistimos e por outro, do conjunto de decisões que foram sendo tomadas no âmbito da gestão de recursos humanos, que deixou marcas ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

Um estudo desta natureza poderá de alguma forma fornecer dados sobre como a Direcção executiva de um conjunto de organizações sem fins lucrativos vê a gestão de recursos humanos e também a forma como a operacionaliza (práticas). Será interessante fazer uma comparação entre aquilo que são realmente as práticas utilizadas e implementadas nas organizações, sobre as quais o estudo se debruça e o que a literatura aponta para aquilo a que se podem chamar de “boas práticas”.

Assim, pretendemos com este estudo responder à seguinte questão: “qual a perspectiva dos elementos da Direcção executiva das organizações sem fins lucrativos, relativamente às práticas de recursos humanos nessas organizações?”. Mais especificamente, são objectivos desta investigação: aceder aos significados da gestão de recursos humanos, ao entendimento acerca das práticas de recursos humanos, explorando aquelas que são consideradas eficazes e ineficazes e a sua associação ao desempenho organizacional e por fim, identificar que tipo de desafios estão presentes e se perspectivam na vida destas organizações.

Para ir ao encontro do que se pretendia investigar, foi realizado um estudo de natureza qualitativa e descritiva, sendo os participantes membros da Direcção executiva de várias organizações sem fins lucrativos em Portugal. A informação recolhida foi tratada através de análise de conteúdo.

Esta dissertação está organizada em quatro secções. Na primeira é apresentado um breve enquadramento teórico da temática em estudo. Segue-se a descrição da metodologia de investigação utilizada no estudo e a exposição dos resultados obtidos. Por fim, serão apresentadas as conclusões do estudo e as reflexões feitas a partir dos resultados encontrados e ainda sugestões e indicações de pesquisas futuras.

**PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA**

## **Capítulo 1 – A Gestão dos Recursos Humanos**



### **1.1. Breve história: da gestão científica à gestão estratégica de recursos humanos**

A era que atravessamos transporta consigo um conjunto de desafios, que se reflectem em toda a sociedade. As empresas e as organizações, são compelidas a repensar de forma profunda algumas questões como: o que é que as organizações, no futuro, vão precisar e querer; o que é que os empregados vão precisar e querer, e por fim, o que irão precisar e querer os recursos humanos (Brown e Williams, 2003). Com vista a fazer face a uma nova realidade competitiva, impõem-se novas formas de encarar, entre outras, as práticas de recursos humanos (Ulrich, 1996).

A gestão de recursos humanos de hoje é, também, muito diferente da gestão de recursos humanos de algumas décadas atrás (Carrel et al, 1999). Da gestão científica, no início do século passado, passando pelo movimento das relações humanas, no período entre os anos 30 e 40, a perspectiva dos recursos humanos na década de 70 e actualmente, a gestão estratégica de recursos humanos.

No movimento da gestão científica, onde se enquadram nomes como Taylor, Frank e Lillian Gilbereth, a preocupação fundamental era a de estudar a forma mais eficiente do design de um trabalho. Baseando-se em dados científicos, obtidos através da recolha de dados observáveis, eram determinados padrões de desempenho justos para cada tipo de trabalho ou tarefa. Nesta altura, os departamentos de pessoal tinham como responsabilidades, o recrutamento, a selecção, a formação, a saúde e a segurança. No entanto, a implementação de técnicas da gestão científica era a base do seu trabalho (Carrel et al, 1999).

A caminho das décadas de 30 e 40, as preocupações começam a centrar-se nas relações humanas, deixando para trás a gestão científica. Alguns estudos realizados nesta altura, eram reveladores da importância, não só do design do trabalho (crença anterior), mas também da recompensa económica que lhes era oferecida e ainda de outros factores psicológicos e sociais. Elton Mayo e F.J. Roethlisberger encontraram evidências de que factores como os sentimentos e as emoções dos trabalhadores tinham impacto na produtividade. Ou seja, as condições de trabalho influenciavam os aspectos psicológicos dos trabalhadores, existindo porém outros, como as relações com outros

grupos, os estilos de liderança e o apoio da gestão, cujo impacto nos sentimentos e emoções dos trabalhadores era também significativo (Carrel et al, 1999).

Apesar desta visão da gestão de pessoas ter acrescentado valor relativamente ao movimento anterior, no que diz respeito à melhoria do ambiente de trabalho de muitos dos trabalhadores, ao nível da sua produtividade e da promoção da satisfação no trabalho, não conseguiu alcançar resultados brilhantes (Carrel et al, 1999).

A partir da década de 70, o movimento da gestão de recursos humanos assume que os objectivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores são mútuas e compatíveis (Carrel et al, 1999). Nesta abordagem estão subjacentes ideias como: os colaboradores enquanto investimento para a empresa, no sentido da sua maior produtividade, caso sejam bem geridos e desenvolvidos; a criação de políticas, práticas e programas realizada de modo a ter em conta, as necessidades emocionais e económicas dos colaboradores; os programas e as práticas de recursos humanos a implementar, tendo em conta os objectivos da organização e do trabalhador.

Actualmente, são inúmeros os desafios com os quais as empresas se confrontam. As mudanças acontecem a um ritmo acelerado, pelo que a adaptação das empresas, com vista à sua sobrevivência, implica um ajuste, também ele célere. Esse ajuste necessita obviamente de ser pensado e planeado de forma a minorar os riscos das decisões tomadas, no presente e sobretudo, no futuro.

As implicações das questões acima mencionadas afectam a gestão dos recursos humanos das empresas, no sentido em que passa a ser fundamental que esta gestão assuma uma atitude dinâmica e facilitadora do envolvimento e da participação dos empregados (Bilhim, 2009).

Desta forma torna-se fundamental a existência nas empresas de um *road map*, que permita antecipar e planear, possibilitando a introdução de mudanças antes de elas serem forçosamente necessárias. Este processo de gestão estratégica, envolve tomadas de decisão nos planos da missão e dos objectivos organizacionais, tem em consideração a utilização eficaz dos recursos humanos e a concretização da estratégia, com vista ao alcance dos resultados previstos.

Tendo em conta todas estas variáveis, surge a gestão estratégica de recursos humanos que, de acordo com Bilhim (2009, p49), “envolve a concepção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objectivos de uma organização”.

A ideia de que as pessoas têm um papel decisivo nas organizações é hoje consensual. Quer isto dizer que a gestão de recursos humanos tem actualmente preocupações de carácter estratégico, ao nível do desenvolvimento de planos. A estratégia de cada organização deve estar reflectida nas estratégias de recursos humanos, que tem como objectivo último as pessoas, o lucro e a eficácia global (Ivancevich, 2007).

No sentido de perspectivar como será a gestão de recursos humanos no futuro e quais os obstáculos a que as empresas e organizações devem estar atentas para se tornarem fortes e competitivas, Ulrich (1996), aponta oito desafios com os quais as empresas têm de se defrontar e cuja superação implica a criação de novas competências organizacionais que exigem uma redefinição ao nível das práticas, funções e profissionais dos recursos humanos: globalização; criação de uma cadeia de valor para a competitividade e recursos humanos; lucro através do equilíbrio entre custos; focagem nas competências; mudança, mudança e mais alguma mudança; tecnologia; atracção, retenção e medição da competência e do capital intelectual e transformação. Segundo este autor, estes oito desafios estão na base da redefinição do conceito de competitividade. As empresas e as organizações terão de encontrar novas formas de se tornarem competitivas, indo além das tradicionalmente utilizadas. Neste contexto, fará sentido dizer: *“If you always do what you always did, you’ll always get what you always got”*.

No que diz respeito à implicação dos factores (desafios) acima mencionados para os recursos humanos, esta relação é também facilmente explicável e compreensível. Os recursos humanos estão simultaneamente relacionados com os sistemas organizacionais e processos (e.g. recrutamento, comunicação e compensação) sendo também uma função ou departamento. Desta forma, impõe-se uma maior preocupação por parte dos recursos humanos com os resultados em detrimento das preocupações com o conforto dos empregados ou conduzir uma transformação cultural (Ulrich, 1997). Importa, no futuro que a função dos recursos humanos seja focar-se nos

resultados e criar valor. Para que isto aconteça, os profissionais dos recursos humanos deverão desempenhar quatro tipos de papéis distintos (Ulrich, 1997): (1) gestão estratégica dos recursos humanos; (2) gestão da infra-estrutura da organização; (3) gestão da contribuição dos empregados e (4) gestão da transformação e da mudança.

Segundo Ulrich (1997), a importância da gestão estratégica de recursos humanos prende-se com o facto da existência de um alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias e práticas de recursos humanos, facilitar a identificação, por parte dos recursos humanos, das práticas de recursos humanos necessárias a implementar, modificar ou valorizar, no sentido de atingir a estratégia da empresa ou organização. Ainda de acordo com este autor, a gestão da infra-estrutura da organização sempre foi um papel dos recursos humanos, embora subvalorizado. No entanto, construir e proporcionar processos eficientes ao nível da formação, avaliação, promoção, entre outros e realizar uma avaliação sistemática dos mesmos, constitui factor de vantagem competitiva para o negócio. O facto destes processos decorrerem de uma forma eficiente, traz benefícios em termos da produtividade.

A implicação dos recursos humanos nas preocupações e necessidades dos colaboradores surge como um papel determinante no envolvimento e competência destes. A metáfora utilizada por Ulrich (1997) para esta função dos recursos humanos é “*employee champion*”, o facto dos recursos humanos estarem próximos das preocupações dos empregados e trabalharem no sentido dessas mesmas necessidades serem supridas, constitui uma forma de generalizar a contribuição positiva que os colaboradores dão à organização.

Por fim, o papel dos recursos humanos no que diz respeito à gestão da transformação e da mudança, está ligado ao facto dos profissionais dos recursos humanos actuarem como facilitadores das adaptações que as empresas e consequentemente os seus colaboradores têm de sofrer. Estas adaptações implicam agir de formas diferentes e ter comportamentos diferentes, sem esquecer a história e a tradição do negócio, mas olhando para o futuro, no sentido de identificar comportamentos que podem trazer uma vantagem competitiva à empresa. Do ponto de vista do sucesso dos recursos humanos, no futuro a ênfase deverá ser colocada nos resultados, dominando simultaneamente os processos estratégicos e operacionais. Estes

resultados traduzem o valor acrescentado que os recursos humanos representam para a empresa ou organização (Ulrich, 1997).

A perspectiva de Ulrich é ainda hoje importante e semelhante à de autores como, por exemplo, Boselie (2005) que destaca que os objectivos e a estratégia organizacional influenciam as práticas de gestão de recursos humanos implementadas e conseqüentemente, interferem com o desempenho organizacional. Este autor reforça também a importância fundamental que a função de recursos humanos tem para a organização e as competências do gestor enquanto elemento determinante na concretização dos resultados organizacionais (Boselie e Paauwe, 2005).

A redefinição do papel dos recursos humanos, implica uma reflexão sobre as práticas de recursos humanos.

## **1.2. As práticas de recursos humanos**

Os recursos humanos de uma organização são o seu pilar, constituindo ao mesmo tempo a sua maior força e a sua maior fragilidade. Se assim for, parece ser razoável afirmar que investir tempo e dinheiro nas práticas de recursos humanos das empresas e das organizações é determinante para a criação de organizações eficazes e competitivas no futuro.

Vários autores defendem que as práticas de recursos humanos podem ser uma fonte de vantagem competitiva, em particular se existir um alinhamento entre as práticas e a estratégias da empresa ou organização (eg., Ulrich, 1997; Huselid, 1997; Boselie 2005). Huselid (1997) reforça esta ideia afirmando que, para que as práticas de recursos humanos sejam mais do que actos isolados é fundamental que os profissionais dos recursos humanos sejam capazes de explicar conceptualmente as razões (como e porquê) pelas quais um conjunto de determinadas práticas conduz a um determinado resultado. Numa tentativa de definir o que são as práticas de recursos humanos, Boselie (2005, p7), refere que são *“the actual, functioning, observable activities, as experienced by employees”*.

Embora existam modelos que permitem analisar a gestão dos recursos humanos em qualquer organização (Caetano e Tavares, 1999), alguns autores argumentam que as

práticas de recursos humanos, não se podem separar da organização à qual se referem. Ou seja, existem vários tipos de influências, de acordo com o tipo de organização, a região onde se encontra e em última análise o país onde está inserida. (Paauwe, 2004). Estes tipos de modelos referem-se ao debate “convergência-divergência”. Os defensores da primeira posição defendem que a diversidade é um “estado temporário”, existindo uma tendência de crescimento mais baseada em pareências. No caso da teoria da divergência, é sustentado que “existe uma variedade cultural que é um aspecto permanente da realidade socioeconómica” (Paauwe, 2004, p158).

No caso dos EUA e da Europa, ao nível da gestão de recursos humanos, podem encontrar-se diferenças: nos EUA os constrangimentos à autonomia dos gestores são poucos, enquanto na Europa esses constrangimentos são mais notórios por diversos factores, entre os quais, a existência de mais regulações a nível social, institucional e governamental (Alcobia, Caetano e Passos, 1999).

Brewster (1995) num estudo sobre a gestão de recursos humanos internacional, identifica três clusters Europeus na gestão de recursos humanos – o latino, o nórdico e o da Europa Central. Portugal integra o cluster latino, caracterizando-se pela intenção de modernizar os recursos humanos. Apesar da idiossincrasia das regiões ou países, podem constatar-se algumas mudanças generalizadas ao nível das práticas de recursos humanos: aumento dos contratos de trabalho atípicos, a redução da semana de trabalho, o teletrabalho e a utilização de contratos baseados em horas semanais, aumento da flexibilização do trabalho (Alcobia, Caetano e Passos, 1999).

No que diz respeito à gestão dos sistemas de recompensa e incentivos, assiste-se a uma valorização da descentralização da determinação salarial e também um incremento da utilização dos sistemas de recompensas flexíveis. Da mesma forma, as recompensas por mérito ou baseadas no desempenho, assumem também uma importância razoável, sendo bastante utilizadas, de acordo com o estudo de Brewster & Hegewisch (1994). Já outros tipos de incentivos, como a partilha de lucros e a sua utilização e desenvolvimento na Europa não têm tido tanta expressão (Alcobia, Caetano e Passos, 1999). No que diz respeito ao investimento em formação e no desenvolvimento de competências, este também tem vindo a aumentar (Alcobia, Caetano e Passos, 1999).

No domínio das pequenas e médias empresas existem vários estudos empíricos que referem que as pequenas empresas têm menos práticas de recursos humanos formais comparativamente a empresas de outra dimensão (Pearson et al, 2006). No entanto, de acordo com Hornsby e Kuratko (1990), estas práticas são mais sofisticadas do que era esperado para pequenas empresas.

Quer falemos em práticas de recursos humanos utilizadas internacionalmente, na Europa, em pequenas, médias ou empresas de grande dimensão, a literatura é clara no que diz respeito à existência de uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos implementadas nas organizações e o desempenho dos indivíduos e das organizações. Assim, a investigação nesta área assume-se como uma prioridade.

Neste sentido, um trabalho recente de Esteves e Caetano (2009), que procurava aprofundar o conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas no sector bancário português, evidencia uma relação positiva entre algumas práticas organizacionais e a percepção de competência dos indivíduos.

Importa agora aprofundar algumas das práticas de recursos humanos consideradas para este trabalho:

1. Práticas de recrutamento e selecção: estas práticas visam assegurar a atracção dos candidatos mais qualificados para um determinado posto de trabalho, escolhendo a pessoa certa para o lugar certo (Bilhim, 2009). As práticas de recrutamento e selecção podem ser determinantes do ponto de vista estratégico das organizações. Segundo Taylor e Collins (2000) o facto dos recursos humanos criarem valor, serem raros, não serem imitáveis, não poderem ser substituídos por equivalentes estratégicos e estiverem integrados nas políticas e práticas da organização são também uma fonte de vantagem competitiva (Pina e Cunha et al 2010).
2. Práticas de acolhimento: conjunto de rotinas de integração de novos colaboradores (Bilhim, 2009); estas práticas incluem todos os procedimentos promovidos pela empresa com vista a assegurar a sua melhor integração. São vários os procedimentos que podem ser levados a cabo no âmbito do processo

de acolhimento: entrevista com o responsável hierárquico, informação oral sobre a empresa e o departamento, visita a vários locais da empresa, entre outros. Existem evidências de que, esta primeira fase de recepção do trabalhador à organização condiciona a opinião que irá formar sobre a empresa, bem como o seu comportamento futuro (Bilhim, 2009).

3. Formação: refere-se ao conjunto de “actividades desenhadas para garantir que os colaboradores estão devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as suas funções” (Bogalho, Cal & Caetano, 1999), ou seja, “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006).

Acreditando que os recursos humanos são os recursos que podem acrescentar mais valor a uma organização ou empresa, valorizá-los e desenvolvê-los, do ponto de vista das competências, constitui uma acção estratégica (Pina e Cunha, 2010). São inúmeras, as vantagens ou benefícios que a formação representa para as organizações: ao nível do desempenho dos colaboradores, na medida em que dota os indivíduos de competências, ou promove o seu aperfeiçoamento; ao nível da motivação, pois os colaboradores entendem a formação como um sinal de interesse por parte da organização neles próprios, sentimento que gera maior motivação no trabalho; e por fim a resolução de problemas organizacionais, na medida em que a formação pode contribuir para reduzir a rotatividade, os acidentes de trabalho e os conflitos (Pina e Cunha, 2010).

4. Avaliação de desempenho: prende-se com a “definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados” (Caetano, 1999, p98). A avaliação de desempenho pode assumir duas funções distintas: administrativa



e de desenvolvimento. A primeira está relacionada com questões relativas à remuneração e à promoção. A última está ligada à identificação de áreas fracas, que podem ser alvo de formação e consequentemente do desenvolvimento de competências do trabalhador. A avaliação de desempenho tem assim uma função determinante em termos estratégicos; por um lado possibilita um controlo para medir o desempenho actual face aos objectivos estratégicos traçados e por outro, permite delinear decisões estratégicas para o futuro (Bilhim, 2009).

Em síntese, o objectivo mais lato de um sistema de avaliação de desempenho é o de melhorar o desempenho, a produtividade e o alinhamento estratégico da organização (Caetano, 2008).

5. Práticas de remuneração: referem-se às estratégias utilizadas pela organização relativamente à definição da matriz de salários a pagar, de acordo com os diferentes trabalhos ou competências. Trata-se do conjunto de práticas utilizadas pela organização para recompensar o trabalho que é desenvolvido pelos seus colaboradores. Estas recompensas podem ser de natureza intrínseca, relacionadas com a realização pessoal, por exemplo, ou extrínsecas, estando neste caso relacionadas com questões tangíveis, de natureza monetária ou não (Kessler, 2005).
6. Práticas de higiene e segurança: referem-se ao conjunto de procedimentos implementados pela organização no sentido de promover condições de saúde e segurança no local de trabalho.

A literatura tem evidenciado a existência de uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos implementadas nas organizações e o desempenho dos indivíduos e das organizações. São vários os estudos que se têm debruçado sobre esta questão (Kravetz, 1988; Schuster, 1986; Ichiniowski, Shaw e Prennushi, 1995; Ichiniowski, Kochan, Levine, Olson e Strauss, 1996). Embora todos estes estudos tenham como objecto as práticas de recursos humanos, diferem no tipo de indicadores de desempenho estudados. Genericamente, têm como principais conclusões: a rendibilidade estar

correlacionada com as práticas de recursos humanos adoptadas pela organização; a existência de uma correlação positiva entre a utilização de práticas de recursos humanos cooperativas e inovadoras e a produtividade; correlação positiva entre as práticas de gestão inovadoras e a produtividade do negócio.

Em termos teóricos têm sido construídos diversos modelos que procuram explicar a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Estes modelos pretendem encontrar evidências de que as práticas de recursos humanos têm impacto e afectam a obtenção de resultados organizacionais (Moura, 2000).

Estes modelos podem ser enquadrados em quatro tipos de abordagens diferentes: dos recursos humanos, das relações industriais, organizacional e da qualidade. Cada uma destas abordagens compreende modelos diferentes dando ênfase a aspectos distintos.

A título de exemplo, a abordagem das melhores práticas baseia-se na concepção de que as organizações, cuja sua adaptação é bem sucedida ao contexto social e económico, têm normalmente subjacente um conjunto de políticas e práticas bem delineadas e definidas. Pfeffer (1998) defende a existência de um conjunto de melhores práticas e reforça a importância do alinhamento estratégico da organização com os *skills* e comportamento dos colaboradores, determinantes para a estratégia de negócio (Bacon, 2001).

Todas estas abordagens se aproximam numa questão: procuram identificar as práticas que mais contribuem para um elevado desempenho organizacional. Neste contexto, os teóricos que se dedicam à gestão estratégica de recursos humanos, designam as práticas que consideram promover o desempenho de *High Performance Working Practices* (HPWPs) (Liu, 2006).

### **1.3. As *High Performance Working Practices*: Práticas de elevado desempenho**

Desde a década de 80 é notória a preocupação empírica e teórica em encontrar as características da gestão de recursos humanos que estão ligadas ao desempenho do *staff* (Leggat, 2009), sendo que a forma como as práticas de recursos humanos pode afectar o

desempenho de uma empresa ou organização, continua a ser uma questão relevante e de interesse actual (Huselid, 1995).

A relação entre a gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho organizacional tem sido teorizada de várias formas (Paauwe, 2004), uma das quais (perspectiva universalista) traz consigo associada conceitos como “*best practices*” e “*High Performance Working Practices*”. Alguns autores que se enquadram nesta perspectiva são Huselid, Osterman e Pfeffer. Este último, defende que a utilização de um conjunto específico de práticas, resulta num maior nível de produtividade e de lucro em qualquer organização. Entre elas, a participação e o *empowerment*, os incentivos, a segurança no emprego, a formação e o desenvolvimento de competências (Paauwe, 2004).

As *High Performance Human Practices* (também referidas na literatura como *High Performance Workplaces; high commitment workplaces, high involvement work systems e high performance practice*), são práticas que promovem o desempenho, que desenvolvem os conhecimentos, *skills* e competências dos colaboradores (SKA), fomentam a utilização destes em prol da empresa, intensificando a motivação para o fazer. Os elementos que integram um HPWS podem ser descritos como “*a group of separate, but interconnected human resource practices that together recruit, select, develop, motivate and retain employees*” (Zacharatos et al., 2005, p. 79).

Algumas destas práticas são: a compensação por incentivos, a formação, a participação dos empregados e ainda a flexibilidade (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998, *cit in* Combs et al, 2006) e estão normalmente relacionadas com procedimentos de recrutamento e selecção rigorosos (Becker, Huselid, Pickus e Spratt, 1997, *cit in* Richard, 2004), implicando um investimento relativamente elevado no capital humano da organização.

Várias investigações (Delaney & Huselid 1996; Guthrie 2001, Youndt et al. 1996; Barraud-Didier & Guerrero 2002) demonstraram a existência de uma relação positiva entre as HPWP e o desempenho dos colaboradores. É também consensual a existência de uma influência entre as práticas de recursos humanos e desempenho dos colaboradores, pelo facto de exercerem influência nos *skills* e motivações dos colaboradores.

À semelhança das empresas que têm como objectivo ter lucro, que reflecte o desempenho da empresa, também as organizações sem fins lucrativos procuram ter medidas de desempenho. Neste tipo de organizações, os maiores objectivos estão ligados à promoção da qualidade de vida dos seus clientes e em última análise, a melhoria do bem-estar da sociedade. Se assim é, será então importante compreender quais as práticas de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos estão relacionadas com o desempenho organizacional.

**Capítulo 2 – A gestão dos recursos humanos e as organizações sem fins lucrativos**

## 2.1. A gestão estratégica de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos

Como foi acima referido, existem diversos factores que influenciam a implementação das práticas de recursos humanos. Ao pensarmos nas práticas de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos, podemos facilmente compreender que se trata de um tipo específico de organização com mecanismos próprios de funcionamento e que se destaca das empresas, pela função e objectivos que cumprem, não tendo carácter lucrativo.

Sendo as organizações sem fins lucrativos entidades que têm como objectivo último trabalhar no sentido do alcance da missão, sem preocupações de lucro, como serão as práticas de recursos humanos que utilizam? Assemelham-se ou diferem das práticas utilizadas nas empresas? Estas são algumas questões que iremos tentar responder ao longo deste ponto.

No contexto das organizações, a questão “*How are we doing*” pode ser respondida de formas diferentes. Se se tratar de uma empresa, a resposta a esta pergunta é dada através do balanço ou dos *stocks*. Se se tratar de uma organização sem fins lucrativos a resposta é olhar para a sua missão. Estas organizações vivem em função e para a sua missão (Sandler, 1998).

Assim, algumas das diferenças entre as organizações lucrativas e as sem fins lucrativos estão relacionadas com factores como: 1) os objectivos das organização, 2) o preço, 3) a avaliação do desempenho e 4) os mercados que servem (Lamb, 1987, *cit in* Carvalho 2005).

Nas organizações sem fins lucrativos a dimensão do lucro está ligada, por exemplo, a “salvar vidas”, enquanto no sector lucrativo, o lucro o cumprimento dos objectivos organizacionais passa por um crescimento económico-finaceiro que proporcione lucros (Carvalho 2005).

O sector das organizações sem fins lucrativos é vasto, compreendendo organizações de vários tipos: fundações, associações, cooperativas, entre outros – bem como com áreas de intervenção diversificadas: escolas, organizações de saúde mental, organizações de direitos humanos – entre muitas outras.

Também devido a esta grande diversidade de estrutura e natureza jurídica e ao amplo espectro de actuação, a definição das organizações sem fins lucrativos, não é linear. Neste sentido, Salomon e Anheier (1992), estudaram várias organizações do sector, identificando cinco características chave que as mesmas deveriam possuir, são elas: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias (Carvalho, 2005). Desta forma, o objectivo das organizações sem fins lucrativos “é satisfazer necessidades, sendo a lucratividade substituída por outras variáveis também importantes, como por exemplo, o aumento da qualidade de vida dos clientes alvo e da sociedade em geral” (Carvalho, 2005, p23).

Ainda segundo Carvalho (2005, p23), uma organização privada de solidariedade social pode ser definida como “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário e que não remunera os detentores e fornecedores do capital”.

As organizações sem fins lucrativos enfrentam os mesmos desafios do que as empresas em geral e as organizações públicas (Pynes, 2009). Como forma de enfrentar esses desafios, impõe-se que as organizações tenham competências ao nível do planeamento, do controlo, da monitorização, da supervisão, entre outras (Anheier, 2005).

A gestão estratégica de recursos humanos permite, de uma forma integrada, compreender as necessidades existentes ao nível dos recursos humanos, garantindo que são recrutadas as pessoas certas para alcançar os objectivos organizacionais. Da mesma forma, a gestão estratégica possibilita a identificação e a implementação das actividades de recursos humanos necessárias para a resolução de problemas organizacionais (Pynes, 2009).

## **2.2. As organizações sem fins lucrativos em Portugal**

Muitas vezes designado “terceiro sector”, as organizações que o integram, assumem um papel importante no que diz respeito aos serviços que prestam bem como ao seu peso na economia – muitas dessas organizações são entidades empregadoras e constituem uma percentagem significativa do PIB português.

Num estudo recente (Carvalho, 2010), foram quantificadas as organizações do terceiro sector existentes em Portugal, sendo o seu número de 10.123, correspondendo a um valor de empregabilidade de 4%. Na sua maioria, estas organizações estão bem implantadas, tendo em média mais de 10 anos de existência.

No que diz respeito aos serviços que prestam, ou mais genericamente à sua área de actividade, o sector dos serviços sociais abrange mais de 30%, seguindo-se o sector cultura e lazer e seguidamente o da educação. Em Portugal, o sector da saúde não assume uma importância relevante, em termos do número de organizações prestadoras deste tipo de serviço.

A maioria das organizações do terceiro sector apresentou entre 1997 e 2007 um crescimento substancial, podendo este dado constituir também um dos factores que contribui para ideia de que o terceiro sector está a crescer em Portugal e a ganhar um lugar de destaque na economia, quer em termos de empregabilidade quer em termos de receitas (Carvalho, 2010).

Por estas razões, as organizações do terceiro sector têm uma função marcante em Portugal. Por um lado, constituem um “motor de desenvolvimento local” (Nicolau, 2008), sendo responsáveis por gerar um rendimento directo e indirecto para a local onde estão enquadradas. Por outro lado, enquanto prestadoras de serviços, estas organizações assumem uma enorme relevância pelo facto de colmatarem necessidades existentes na comunidade.

Todas estas organizações, conforme foi sendo registado ao longo deste ponto, assumem uma importância incontornável para a sociedade em geral, em particular aquelas que se incluem a solidariedade social no seu âmbito de acção, pois garantem o apoio a áreas como a pobreza, terceira idade, a crianças desfavorecidas ou a pessoas com deficiência (Nicolau, 2008).

Neste sentido, é fundamental assegurar o futuro destas organizações a longo prazo e garantir a sua continuidade. Para tal, é essencial que estas organizações estejam dotadas dos mecanismos de gestão necessários, que permitam um desenvolvimento e uma adaptação contínua aos desafios a que vão sendo expostas. De facto, segundo Nicolau (2008), muitas destas organizações são geridas com uma perspectiva a curto prazo, sendo esta visão muito limitativa.



Para compreender as características organizacionais das organizações do terceiro sector, foi feito um estudo que envolveu várias organizações (Nunes, 2001), no qual, entre outras questões, foram analisados os aspectos formais destas organizações (objectivos e estratégias para a sua consecução, estrutura formal e processos de coordenação do trabalho, recompensas) factores sociais (valores e princípios de actuação, liderança e clima organizacional, motivação e tipo de envolvimento no trabalho), tecnológicos (grau de sofisticação tecnológica, formação, qualidade), aspectos da envolvente (fontes de incorporação de recursos) e eficácia.

Os resultados do estudo revelaram que as organizações que foram objecto de estudo atribuem um peso grande à sua missão e origem. Os objectivos e estratégias organizacionais são de uma forma geral variados, reflectindo traços de inovação, sendo que nem todos os modelos organizacionais encontrados se aproximam dos modelos da economia formal.

Quanto aos sistemas de recompensas, constatou-se a existência de uma grande variabilidade – remunerações de acordo com a tabela, abaixo da tabela e de acordo com a produtividade individual e/ou do grupo. No que diz respeito aos valores e princípios de actuação, pôde comprovar-se a presença marcada de valores de natureza social e solidária. No domínio da motivação e do envolvimento no trabalho, foram evidenciados níveis elevados de implicação organizacional que se traduz por uma ligação no plano afectivo com a organização. No plano dos factores tecnológicos, a questão da formação não assume especial importância, existindo casos em que foi considerada acessória. Da mesma forma a qualidade não é também uma prática difundida na maioria das organizações. No que respeita a estrutura formal, não foi identificado um modelo organizacional comum, verificando-se uma fraca conexão entre os princípios e as práticas organizacionais. Por fim, as concepções de eficácia organizacional estão essencialmente ligadas ao valor dos recursos humanos.

As Cooperativas, que constituem a maior amostra deste estudo, encontram-se distribuídas por vários ramos, sendo o ramo da solidariedade social aquele onde se incluem as organizações que foram objecto de estudo.

Na primeira parte deste trabalho foram abordadas questões relativamente à importância dos recursos humanos, às práticas de recursos humanos, a sua relação para

os resultados organizacionais e os desafios aos quais todas as organizações estão expostas. Foram ainda apresentadas questões relativas às organizações sem fins lucrativos e à sua especificidade no que diz respeito à missão e âmbito de actuação.

Assim, sendo as organizações sem fins lucrativos estruturas importantes para a sociedade (pela sua função social e pela alta taxa de empregabilidade), parece ser importante estudar de que forma os membros das Direcções executivas das organizações sem fins lucrativos, percebem as práticas de recursos humanos nessas organizações e de quais as mudanças que se impõe face a uma realidade em constante mudança.

Sabemos que os recursos humanos são os principais recursos dessas organizações, pelo que investigar quais as práticas de recursos humanos que as organizações sem fins lucrativos utilizam, poderá por um lado, ajudar a compreender a sua realidade, e por outro lado ajudar a preparar o futuro, encontrando formas de garantir a sua sustentabilidade e competitividade.

## **PARTE II – MÉTODO**

### **Capítulo 3 – O presente estudo**

### 3.1.Participantes

Neste estudo estiveram envolvidos 25 participantes, todos eles elementos das Direcções executivas de 25 organizações sem fins lucrativos, de várias zonas de Portugal. Dos 25 participantes, 10 foram entrevistados presencialmente e 15 respondentes de um inquérito on-line. A maioria dos entrevistados e dos respondentes aos inquéritos on-line pertenciam a Cooperativas (CERCI's), organizações que se dedicam ao apoio às pessoas com deficiência.

No que diz respeito à proveniência geográfica dos participantes no estudo, 8 dos entrevistados eram da zona da Grande Lisboa, sendo que os restantes eram de várias zonas de Portugal Continental.

Dos entrevistados, 3 eram homens e 7 mulheres, todos com funções nas Direcções executivas das organizações a que pertencem, sendo que a sua formação académica é diversa. Dos respondentes aos inquéritos on-line, 3 eram homens e 12 eram mulheres. Em termos percentuais a maioria da amostra era feminina (76%) e apenas 24% eram do sexo masculino (Quadro 1).

Relativamente à idade dos participantes, a maioria (28%) tem entre 50 e os 54 anos, 24 % tem mais de 54 anos e 20% dos participantes têm idades compreendidas entre os 35 e os 39 anos. Na faixa etária com o intervalo de idades mais baixo (25-29) estão 85% da amostra e entre os 30-34 anos, 16%. Apenas um participante se situa no intervalo 40-44 anos (4%) (Quadro 1).

Quadro1. Caracterização da amostra quanto ao género e à idade

	<i>N= 25</i>
<b>Sexo</b>	%
Masculino	24
Feminino	76
<b>Idade</b>	%
Menor 25	0
25-29	8
30-34	16
35-39	20
40-44	4
45-49	0
50-54	28
Maior 54	24

No que diz respeito às habilitações acadêmicas e respectiva área de formação a maioria dos participantes (64%) possui uma licenciatura e a minoria (4%) tem um bacharelato. Cerca de um quarto da amostra possui mestrado.

Quanto à área de formação, grande parte da participantes são licenciados em psicologia (36%). A mesma percentagem de participantes tem licenciatura na área de gestão de recursos humanos e educação (12%). Outras áreas de formação correspondem a uma percentagem de 28% (quadro 2).

Quadro 2. Caracterização da amostra quanto às habilitações acadêmicas e áreas de formação

<i>N= 25</i>	
<b>Habilitações Acadêmicas</b>	%
Bacharelato	4
Licenciatura	64
Mestrado	24
Outros	8
<b>Área de Formação</b>	%
Psicologia	36
Educação	12
Gestão Recursos Humanos	12
Outros	28
<i>NR</i>	12

O quadro 3 sintetiza os dados relativos aos anos de experiência de trabalho e a antiguidade na organização. A maioria dos participantes no estudo (44%) tem mais de 22 anos de experiência de trabalho. 20% dos participantes têm entre 3 e 7 anos de experiência, 16% têm entre 8 e 12 anos de experiência e 8% têm entre 13 e 17 anos de experiência. Aqueles que têm uma experiência menor do que 3 anos e entre 18 e 22 anos têm igual valor (4%) (Quadro 3).

Quanto à antiguidade na organização, é de salientar que a maioria dos participantes no estudo (32%) está na mesma organização há 8-12 anos. 20% dos participantes estão na mesma organização há mais de 22 anos. Apenas 8% dos participantes tem uma antiguidade na organização inferior a 8 anos.

Quadro 3. Caracterização dos participantes quanto aos anos de experiência de trabalho e antiguidade na organização

	<i>N</i> = 25
<b>Anos de Experiência</b>	%
< 3 anos	4
3-7	20
8-12	16
13-17	8
18-22	4
> 22 anos	44
<i>NR</i>	4
<b>Antiguidade na organização</b>	%
< 3 anos	8
3-7	12
8-12	32
13-17	12
18-22	12
> 22 anos	20
<i>NR</i>	4

A escolha da amostra prendeu-se com o facto de existir facilidade de contacto com organizações integrantes da Fenacerci (Federação Nacional da Cooperativas de Solidariedade Social), sendo a maioria dos entrevistados e dos respondentes aos inquéritos on-line indivíduos que exercem funções nas Direcção de várias CERCI's.

Apesar do inquérito on-line ter sido dirigido a 81 organizações, apenas obtivemos 15 respostas.

### 3.2 Instrumentos

A recolha de dados foi realizada através de dois tipos de instrumentos: entrevistas semi-estruturadas e inquéritos on-line.

#### 3.2.1. A entrevista

A escolha das entrevistas como técnica de recolha de dados, prende-se com o facto de permitirem aprofundar um determinado domínio, assegurando que o inquirido se exprima o mais possível relativamente ao tema proposto (Ghiglione, 1997). No estudo em questão, importava conhecer e aprofundar as percepções, ideias e pontos de

vista dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos existentes nas organizações sem fins lucrativos, identificando as questões actualmente mais críticas. Desta forma, a realização de entrevistas, de acordo Bingham e Moore (1973) conversas com um propósito, como parece ser uma forma adequada de aceder aos conhecimentos dos inquiridos. Foi utilizada uma entrevista semi-estruturada, o que significa que foram definidas à partida um conjunto de questões relevantes para o estudo em causa.

A construção do guião da entrevista foi feita após uma leitura de artigos e obras de carácter geral no âmbito das temáticas: gestão estratégica de recursos humanos, organizações sem fins lucrativos; práticas de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos; práticas de recursos humanos de elevado desempenho (HPWP). Alguns dos autores em que nos baseamos foram: Mesch, D.; Esteves, T. e Caetano, A.; Huselid, M. ; Ulrich, D. e Boselie, P. A composição final da entrevista resultou das questões mais referidas na literatura e daquelas que mais se procuravam investigar, sendo que cada uma das questões remete para um tema específico.

A entrevista era formada por doze questões, na sua maioria abertas, que requeriam opiniões acerca dos temas, sendo que duas destas eram afirmações, retiradas da literatura com relevância para o estudo, relativamente às quais era pedido aos inquiridos um comentário (Anexo 1). No final da entrevista era dada oportunidade ao entrevistado de acrescentar, aprofundar ou tecer algum comentário que considerasse pertinente para o estudo em questão. Era também pedido aos entrevistados que indicassem alguns dados sociodemográficos, com o objectivo de caracterizar os participantes no estudo. As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos.

As questões abordavam três grandes áreas temáticas: significado atribuído à gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos e importância dos recursos humanos; práticas de recursos humanos e desafios das organizações sem fins lucrativos.

Previamente à realização da primeira entrevista, as questões do guião foram testadas com vários indivíduos, sem qualquer ligação ao estudo, no sentido de garantir a sua clareza e de verificar a necessidade de eventual reformulação.



### **3.2.2.O Inquérito on-line**

O inquérito era constituído por 11 questões e tinha como objectivo recolher o mesmo tipo de informação da entrevista, sendo por isso a sua estrutura semelhante, tendo as mesmas questões à excepção de duas: uma questão relativa às semelhanças das práticas de recursos humanos interorganizacionais e outra relativa à nomeação das práticas de recursos humanos utilizadas na organização onde o respondente trabalhava.

No final do inquérito era pedido aos respondentes que fornecessem alguns dados sociodemográficos com o fim de caracterizar a amostra.

A distribuição do inquérito foi realizada através da internet, sendo o seu preenchimento realizado on-line, através do acesso a um link. Em anexo está um exemplo do inquérito on-line (Anexo 2).

### **3.3. Procedimento de recolha de dados**

Uma vez que foram utilizados dois instrumentos diferentes, a metodologia de recolha de dados foi obviamente diferente.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, tendo sido previamente dado conhecimento do objecto do estudo ao participante, aferindo o seu interesse em participar. Foi acordado com os entrevistados o dia e hora mais conveniente para a realização da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas, após a permissão dos entrevistados (e assinatura do consentimento informado), tendo sido garantida a confidencialidade das mesmas.

A investigadora deslocou-se às organizações a que pertenciam os entrevistados. Esta deslocação permitiu um contacto directo com a organização em questão, constituindo este facto, uma mais-valia, no sentido em que proporcionou a vivência e a observação directa da dinâmica das organizações.

O pedido de participação nos inquéritos foi enviado pela FENACERCI (Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social) para todas as 51

associadas desta entidade e para as associadas da Humanitas (Federação Portuguesa para a Deficiência Mental), através de um e-mail com explicação do âmbito e objectivo do estudo. Apesar do pedido de participação ter sido enviado para mais de 80 organizações, apenas obtivemos 15 respostas.

### **3.4. Procedimento de análise de dados**

Uma vez que as entrevistas tinham sido gravadas, para garantir uma maior exactidão no seu conteúdo, na fase anterior à análise de conteúdo foi feita a transcrição integral das mesmas.

A informação obtida através das entrevistas e dos inquéritos foi sujeita a análise de conteúdo, sem o apoio de *software* informático.

A abordagem de análise de conteúdo pela qual se optou, foi uma abordagem mista, na qual foram definidas categorias à priori e à posteriori. Para a sua concretização, foi construído um sistema de categorias que permitisse abranger as seguintes dimensões: significado dos conceitos de gestão de recursos humanos e importância dos recursos humanos; desafios das organizações sem fins lucrativos e práticas de recursos humanos. Estas dimensões foram a base para a construção das categorias à priori. A categorização constitui assim uma forma de operacionalizar as questões que estão a ser estudadas (Ghiglione, 1985).

Após esta fase, foi iniciada a codificação, que “não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas” (Bardin, 1977 p. 101). A unidade de registo utilizadas foi o “tema”, tendo sido codificadas as expressões e/ou frases que remetessem para o tema das categorias em estudo. A escolha desta unidade temática está relacionada com o tipo de estudo realizado, pois era nosso objectivo aceder às opiniões e perspectivas dos participantes, fazendo sentido retirar do material recolhido frases, afirmações e ideias.

Nos casos de dúvida, as expressões e/ou frases eram assinalados de uma forma diferente, para que depois numa segunda análise, se pudesse com maior distanciamento, chegar a uma conclusão. Se após esta segunda análise não fosse clara a decisão a tomar em termos de codificação, a dúvida era discutida com a orientadora.

Relativamente à enumeração, ou seja o modo de contagem adoptado, optou-se pela frequência, tendo sido considerada uma referência por indivíduo. Clarificando, se no conteúdo de uma entrevista existisse mais do que uma referência para determinada categoria, era apenas contabilizada uma vez.

Ao longo da análise foram criadas novas categorias de análise, as categorias a posteriori, no sentido de enquadrar a informação que não era passível de ser categorizada com as categorias estabelecidas a priori. A criação de categorias a posteriori reveste-se de uma enorme importância no presente estudo, uma vez que o sector em estudo – organizações sem fins lucrativos – é pouco estudado quanto à problemática em causa, pelo que era fundamental caracterizar as suas perspectivas sem qualquer condicionalismo.

Foi construído um dicionário com as categorias, subcategorias e sua definição (Anexo 4) para clarificar o significado de cada uma delas e garantir uma codificação o mais objectiva e como o menor número de erros possível.

No final da categorização foi realizada uma revisão e nalguns casos redefinição de algumas categorias, no sentido de garantir que todas as categorias cumpriam os critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objectividade e fidelidade e por fim a produtividade.

Os dados obtidos foram lançados numa tabela de Excel para facilitar o processo de contagem das frequências.

### **PARTE III RESULTADOS**

## **Capítulo 4. Apresentação dos resultados**

#### 4.1. Introdução

Da análise de conteúdo realizada resultaram 9 categorias e 76 subcategorias. Destas subcategorias, 41 foram construídas à priori e 35 emergiram das respostas dadas pelos participantes, sendo portanto à posteriori. No decorrer do texto, as categorias à priori estão assinaladas no texto em itálico.

Ao longo deste capítulo, os resultados encontrados irão ser evidenciados através de excertos dos conteúdos das entrevistas e dos inquéritos on-line, que serão assinalados, no caso das entrevistas por “E” e de seguida com o número da entrevista, e no caso dos inquéritos on-line “I”, no final de cada transcrição.

Para maior facilidade de análise, as categorias foram agrupadas em 3 secções, que correspondem a três grandes temáticas: significado, práticas e desafios. Assim, (1) à secção significados correspondem as categorias significado da gestão dos recursos humanos e importância dos recursos humanos; (2) à secção práticas correspondem as categorias: práticas de recursos humanos utilizadas, práticas de recursos humanos mais eficazes, práticas de recursos humanos menos eficazes, relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional e percepção de utilização das práticas de recursos humanos interorganizacionais (esta última apenas analisada do ponto de vista quantitativo, através da análise de frequências); por fim, (3) a secção desafios engloba as categorias: desafios das organizações sem fins lucrativos na actualidade e desafios das organizações sem fins lucrativos no futuro.

O quadro seguinte apresenta uma perspectiva global dos resultados, considerando as subcategorias que tiveram um maior número de ocorrências.

Quadro 4. Resultados globais

<b>Tema</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Significados</b>	Significado GRH	<i>Satisfação dos colaboradores</i>
	Importância dos recursos humanos	<i>Motivação dos profissionais</i>
<b>Desafios</b>	Desafios das OSFL na actualidade	Garantir a sustentabilidade no presente
	Desafios das OSFL no futuro	Diversificar a oferta de serviço
<b>Práticas de Recursos Humanos</b>	Práticas de recursos humanos mais eficazes	Remuneração e compensação
	Práticas de recursos humanos menos eficazes	Promoção
	Práticas de recursos humanos em utilização	Formação; Recrutamento e selecção
	Relação PRH desempenho organizacional	Influência
	Percepção de utilização das PRH interorganizacional <sup>1</sup>	Semelhança

#### 4.2. Significado e importância atribuída à gestão dos recursos humanos

Na secção “significados” foram integradas as categorias “significado da gestão de recursos humanos e “importância dos recursos humanos”. As questões relativas a estas categorias pretendiam conhecer a perspectiva dos respondentes sobre o que é a gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos. Neste contexto, importava também compreender qual a importância atribuída aos recursos humanos, bem como quais os factores que eram associados a esta importância.

No quadro 5 estão indicados os resultados referentes a cada categoria e subcategoria, indicando as frequências absolutas e as frequências relativas.

<sup>1</sup> Esta categoria foi apenas analisada nos inquéritos on-line

Quadro 5. Resultados da categoria “significado da gestão de recursos humanos” e “importância dos recursos humanos”

<b>Categoria</b>	<b>Sub categoria</b>	<b>Frequências absolutas</b>	<b>Frequências relativas (%)</b>
<b>Significado de Gestão de Recursos Humanos</b>	Satisfação dos colaboradores	7	<b>28%</b>
	Decisões e Acções de Gestão	5	20%
	Compromisso dos colaboradores com as metas e compromissos da organização	5	20%
	Baseada em valores	2	8%
	Flexibilidade	1	4%
	Profissionais com competências	3	12%
	Adequação do perfil do colaborador às características da função	4	16%
	Promover o desenvolvimento dos colaboradores	4	16%
	Proximidade	4	16%
	Baseada em valores	2	8%
	Relação entre os colaboradores e org.	4	16%
	Valor acrescentado	3	12%
	<b>Total da categoria</b>	<b>44</b>	
<b>Importância dos recursos humanos</b>	Rentabilização	3	12%
	Formação dos profissionais	2	8%
	Qualidade do serviço	3	12%
	Envolvimento	3	12%
	Motivação dos profissionais	6	<b>24%</b>
	Acesso à informação	1	4%
	<b>Total da categoria</b>	<b>18</b>	

### Significado Gestão de Recursos Humanos [44 ocorrências]

No que diz respeito ao significado da gestão de recursos humanos, mais de um quarto dos participantes atribuíram à satisfação dos colaboradores um aspecto determinante no âmbito da gestão de recursos humanos. Neste contexto, foram referidas questões relacionadas com o sentimento de agrado dos colaboradores e da criação por parte da organização de condições que tornassem a prestação dos colaboradores agradável. Também para cerca de um quarto dos participantes, o significado da gestão



de recursos humanos está relacionada com as todas as actividades da organização no âmbito dos recursos humanos (e.g. recrutamento e selecção, formação, formas de remuneração e compensação), ou seja, com as decisões e acções de gestão e com a ideia de compromisso dos colaboradores, sendo quase um contrato psicológico existente entre colaboradores e organização.

O significado da gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos, é associado à satisfação dos colaboradores por 28% dos participantes no estudo, correspondendo a um maior número de ocorrências nesta categoria. Ilustrando, *“Uma gestão muito centrada na afectividade, porque nada melhor do que ter profissionais contentes e nada pior que ter profissionais descontentes na organização. A questão da afectividade e do contentamento dos profissionais é muito importante é o caminho do sucesso nas organizações”* (E1); *“Este ano e o ano passado também fizemos uma coisa que eu achei graça, proposta de uma coordenadora, que foi fazer as colónias de férias dos filhos dos colaboradores aqui na instituição. Tem sido muito engraçado... Estas situações também levam com que os colaboradores se sintam bem em termos de casa. Um trabalhador que não está satisfeito, o rendimento também é muito mais pequeno”* (E5).

É notório nestes breves trechos, a importância atribuída à satisfação dos colaboradores. Na perspectiva dos participantes, a GRH de uma OSFL, deve ter em conta a satisfação dos colaboradores. Tendo em consideração a missão destas organizações e o trabalho desenvolvido pelos seus profissionais, muitas vezes difícil, garantir a satisfação dos colaboradores parece ser um factor importante para a gestão de recursos humanos.

Ainda relativamente ao significado da gestão de recursos humanos, as decisões e acções de gestão e o compromisso dos colaboradores com as metas da organização foram os aspectos mais referidos (a seguir à satisfação), com igual número de ocorrências (5), correspondendo a um valor percentual de 20%.

Estes resultados podem ser evidenciados através dos seguintes excertos: *“Da minha experiência, daquilo que tenho tentado fazer em termos de RH, é tentar nivelar a gestão das RH que fazemos aqui mais ou menos àquilo que se faz nas empresas. Temos fases importantíssimas em termos de gestão das pessoas, a primeira fase é exactamente*

*a selecção e recrutamento das pessoas; depois, a sua avaliação, a avaliação do seu desempenho, algo que é contínuo (fazemos avaliação anual); depois, a outra fase, que é fundamental e que nós mantemos sempre muito actual, é a formação de activos. Temos um plano de formação que contempla todas as categorias profissionais, a formação das pessoas que cá temos. Temos grande preocupação nessa matéria. Estas fases são fundamentais na gestão dos RH” (E8). “A gestão dos recursos humanos engloba tudo o que tem a ver com o pessoal, desde a selecção, admissão, acolhimento, gestão corrente, conciliação entre vida profissional e familiar, políticas de progressão na carreira, definição de funções, retribuições, formação etc.” (I14).*

O aspecto compromisso dos colaboradores com as metas da organização é visível nas seguintes passagens das entrevistas e inquéritos: *“O trabalho cooperativo, a rede de relações que se estabelece entre os colaboradores que valorizam de forma próxima os fins a alcançar estão entre as estratégias que possibilitam a eficácia de recursos humanos” (I23); “(...)a forma como nós devemos gerir essas pessoas tem de ser em equipa, de maneira a que cada uma saiba exactamente o que se espera dela, quais são os fins para os quais nós trabalhamos e integrá-las na cultura institucional da organização, por um lado e, por outro lado, que as pessoas saibam exactamente aquilo que nós esperamos delas e em que é que elas podem contribuir” (E9).*

A relação entre os colaboradores e a organização teve 4 ocorrências (16%) *“vestir a camisola” não é só o técnico, mas também a instituição tem de vestir a camisola dessa pessoa” (E10)*, assim como a *adequação do perfil do colaborador às características da função* é também referida por 4 entrevistados (16%) *“a reorganização dos recursos às necessidades da organização” (I15); “que é as pessoas estarem a fazer aquilo que gostam...é preciso conhecer as pessoas para as colocar no sítio certo” (E2)*. Ainda com o mesmo número de ocorrências (16%), *promover o desenvolvimento dos colaboradores* faz parte das questões relacionadas com a gestão de recursos humanos da gestão de uma organização sem fins lucrativos, estando reflectida no seguinte excerto: *“desenvolver as suas competências com recursos possíveis em termos de custos de formação” (I15).*

O facto de a organização ter colaboradores capacitados para realizar as suas funções é também um factor referido. 12% dos participantes fazem referência à necessidade das organizações terem *profissionais com competências*. Neste contexto é relatado: “(...) *uma gestão de recursos humanos tem de ser obviamente baseada na competência; na competência dos próprios profissionais(...)*” (E1).

A questão da *proximidade*, é referida por 4 entrevistados como determinante na gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos. Desta forma, “(...) *uma questão chave para a gestão de recursos humanos é a proximidade com as pessoas... e uma proximidade que se traduz em disponibilidade para as pessoas, para as ouvir, para estar com elas quando é preciso...também quando é preciso chamar a atenção as pessoas também percebem muito melhor, do que quando há um distanciamento*” (E2).

Das respostas dos participantes é de salientar aquelas que tiveram um menor número de ocorrências: GRH baseada em valores, com 2 ocorrências (8%) e *flexibilidade*, com 1 ocorrência (4%). A GRH baseada em valores é na perspectiva dos entrevistados: “(...) *gerir pessoas, com tolerância, com respeito (...)*” (E5);” *na base do respeito, da confiança, da transparência(...)*” (E4).

Relativamente à *flexibilidade* na perspectiva de um dos entrevistados a gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos é: “*Uma gestão de recursos humanos tem que ser, uma gestão muito centrada na flexibilidade*” (E1).

#### Importância dos recursos humanos [18 ocorrências]

Relativamente à importância dos recursos humanos, a *motivação dos profissionais* foi o aspecto com maior número de ocorrências (6), correspondendo a 24% da amostra: “*Os RH têm de ter alguns requisitos para que se transformem mais-valias. Essas mais-valias, a motivação que as pessoas têm em trabalhar nesta área*”(E8).

O *envolvimento dos colaboradores na definição da missão* foi um factor referido por 3 dos entrevistados: *“Então quando definem a sua própria missão, direccionada obviamente para os clientes, para as suas famílias, mas também para a qualidade do ponto de vista de...da preocupação dos recursos humanos, do ponto de vista da qualidade da vida organizacional, da conciliação da vida profissional e da vida pessoal...todo um conjunto de preocupações para com os colaboradores, para que eles sintam que fazem parte de um projecto e depois consigam então ser elementos diferenciadores, do ponto de vista da qualidade do trabalho que se faz”* (E5).

A *qualidade do serviço* foi mencionada por 4 dos entrevistados (12%) como estando relacionada com a importância dos recursos humanos: *“Os recursos humanos são o pilar das organizações. Apostar no seu desenvolvimento, significa uma maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços”* (I20)

A *Rentabilização dos recursos* é um factor relatado por 4 dos participantes no estudo (12%), no âmbito da importância dos recursos humanos *“(...) é de facto, nessa alocação de recursos e na forma como esses recursos são otimizados que conseguimos ter sucesso”* ( E7).

A *“formação dos profissionais”* teve 2 ocorrências, correspondendo a 8% da amostra.

O menor número de ocorrências relativo à categoria importância dos recursos humanos refere-se ao *acesso à informação* *“É óbvio que os recursos humanos se não tiverem depois as tecnologias, as condições de trabalho, se não tiverem o acesso ao conhecimento e à informação, se não tiverem oportunidades de experimentação, se não tiverem contacto com boas práticas...só por si não resolvem o problema”* (E3).

#### **4.3. Práticas de recursos humanos**

Nesta secção serão analisadas as respostas dos entrevistados relativamente às práticas referidas pelos participantes como estando em utilização nas organizações sem fins lucrativos, as práticas de recursos humanos consideradas como mais eficazes e

menos eficazes, e ainda relativamente à relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. É também feita referência à percepção que os respondentes dos inquéritos on-line têm da utilização das práticas de recursos humanos em organizações congêneres.

Práticas de recursos humanos utilizadas nas OSFL [86 ocorrências]

Relativamente à utilização das práticas de recursos humanos que as organizações sem fins lucrativos utilizam, foram registadas um total de 86 ocorrências. As práticas de recursos humanos mais mencionadas foram: formação, recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, higiene e segurança e o acolhimento. Todas foram referidas pela maioria dos participantes do estudo. As práticas menos referenciadas foram as práticas indiferenciadas e a promoção.

Quadro 6. Resultados da categoria “práticas de recursos humanos em utilização”

<b>Categoria</b>	<b>Sub categoria</b>	<b>Frequências absolutas</b>	<b>Frequências relativas (%)</b>
<b>Práticas de Recursos Humanos em utilização</b>	Formação	15	<b>60%</b>
	Avaliação de desempenho	12	48%
	Recrutamento e selecção	15	<b>60%</b>
	Higiene e segurança	12	48%
	Promoção	5	20%
	Remuneração	11	44%
	Acolhimento	12	48%
	Conciliação trabalho família	1	4%
	Práticas indiferenciadas	3	12%
<b>Total da categoria</b>		<b>86</b>	

Detalhando, o que anteriormente foi referido, 60% das referências mencionam a formação: “*Evidentemente que é apostando muito na capacitação das pessoas, isso é fundamental, em termos da formação. A formação é fundamental, capacitar cada vez mais as pessoas, porque hoje as coisas mudam rapidamente, e portanto é importante*”

*dar essas ferramentas à pessoas, porque as pessoas não nasceram ensinadas” (E5) e o recrutamento e selecção como práticas que se utilizam nas organizações sem fins lucrativos: “Um momento chave é o recrutamento e selecção...um conjunto de etapas que nos permite decidir por aqueles que estão mais habilitados ou que estão mais próximos até da própria filosofia da organização(...)” (E6); “Temos um processo de recrutamento que abrimos. Eu costumo dizer isto com algum orgulho e digo-o sempre: não há ninguém a trabalhar aqui que seja meu conhecido, ninguém, mesmo da direcção, em 30 anos que eu cá estou“(E7).*

A utilização das seguintes práticas: avaliação de desempenho, higiene e segurança, e acolhimento, foi registada com 12 ocorrências, em cada uma delas.

Relativamente à avaliação de desempenho, um exemplo do que foi referido: *“Muito daquilo que nós fazemos tem que ver, por exemplo, com os processos de avaliação do desempenho o que só faz sentido se, de facto, esses processos trouxerem uma discriminação positiva para os colaboradores, algo que nós fazemos desde o início” (E7); “(...) a avaliação do desempenho é algo que, no meu entender, é fundamental que seja melhorado nas nossas organizações porque penso que há bastantes falhas nessa matéria” (E6).*

Exemplificando alguns dos aspectos enunciados pelos participantes no que diz respeito ao acolhimento: *“Fazemos sempre uma manhã de acolhimento com essa pessoa, mostrando, apresentando, respondendo a todas as questões e esclarecendo outras, relativas a uma instituição destas, que já vai tendo alguma dimensão (...)” (E6); “Porque eu acho que quando entra aqui um técnico tem várias barreiras a ultrapassar, como sejam as relações com os outros técnicos, o lugar dela própria, criar um lugar, uma função, então se vem a duplicar a função tem de se organizar de modo a que ambos os papéis tenham a mesma importância, ligar-se à organização, percebê-la e perceber se de facto é isto que ela quer fazer, é para esta instituição que quer trabalhar”(E10).*

Quanto à higiene e segurança, todas as ocorrências tiveram lugar nos inquéritos, pelo foram indicadas apenas como sendo utilizadas, não havendo nenhum detalhe da forma como é operacionalizada.

A remuneração, é referida como sendo uma prática utilizada nas organizações sem fins lucrativos, por 5 participantes: “*a questão dos ordenados é essencial (...)*” (E1).

Apenas uma pessoa se refere à *conciliação trabalho família*, como uma prática que é utilizada nas organizações sem fins lucrativos: “*Para termos uma boa gestão de recursos humanos é importante a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional. No universo da CERCI’s há organizações em que 70/80% dos seus colaboradores são mulheres. Com o crescimento das CERCI’S nas suas áreas de intervenção, muitas delas são jovens entre os 20 e os 35 anos que estão que estão na fase de construção de família e que estão permanentemente grávidas e com licença de parentalidade. Significa que ao nível de quem dirige, tem de ter a capacidade e a percepção que está com um universo de pessoas muito particular. E tem de ter a capacidade de perceber que a conciliação da vida familiar com a vida profissional, mais do que um obstáculo ao desenvolvimento do trabalho da instituição, mais do que isso é, acima de tudo, uma oportunidade, uma mais valia*” (E4).

Para além destas práticas, foram enumeradas outras, que constituem o grupo das *práticas indiferenciadas*, entre as quais foram referidas questões relativas à descentralização e à medição dos resultados, correspondendo a 3 ocorrências.

#### Práticas de recursos humanos mais eficazes [55 ocorrências]

As práticas de recursos humanos consideradas como mais eficazes foram o recrutamento e selecção e a remuneração e compensação com igual número de ocorrências (10 ocorrências, correspondendo a 40% da amostra). De seguida, apresentação alguns excertos das entrevistas que ilustram este facto: “*Eu diria uma selecção altamente criteriosa para as nossas organizações*” (E6); “*Daí que considere fundamental, para além das questões da formação, tão importantes, a questão da*

*avaliação das pessoas quando entram, pois o consenso global que está instalado na sociedade portuguesa é o eu quero ir ajudar”(E8); “As questões de carácter económico ou outro (a discussão dos dez dias), não podemos dar dinheiro, mas isto é importante para os trabalhadores(...)”(E1).*

Com um valor menor, 36% dos participantes referenciam a avaliação de desempenho como uma das práticas de recursos humanos mais eficazes: *“A própria forma como implementámos o sistema de avaliação de desempenho acaba por ser positiva, embora as pessoas numa primeira fase tenham receio porque sentem como se fosse um exame ou uma coisa muito negativa, penso que, a pouco e pouco, compreendem que é um instrumento que permite perceber se as pessoas estão ou não adequadas a uma determinada função, se cumpriram ou não os objectivos e porquê” (E9).*

A formação é referida por 28% dos participantes (7 ocorrências) como sendo uma das práticas de recursos humanos mais eficazes: *“A maior parte das organizações não governamentais, IPSS, associações, há imensas associações que fazem isto e aquilo, mas que não levam a sério a política de RH e que tem de ser, quanto a mim, dos aspectos mais fundamentais de uma organização; não só os RH, mas também os aspectos financeiros, que relevam um bocadinho. Isto para lhe dizer o quê? Eu sou muito drástica em relação à mediocridade das pessoas, sou muito exigente em relação aos recursos e às pessoas; acho que temos de ultrapassar todos os patamares do suficiente. E, por isso eu aposto tanto na formação” (E8).*

Com 7 referências, 28% dos participantes aponta o acolhimento como uma das práticas de recursos humanos mais eficazes.

Existem no entanto alguns participantes no estudo, que nomearam outras práticas de recursos humanos que foram consideradas como indiferenciadas (5 ocorrências). Entre estas estão o reconhecimento, por parte da organização, e o trabalho em equipa: *“O reconhecimento pelo trabalho efectuado pelo colaborador”( I11);*

Referido por 12% dos participantes, a *conciliação do trabalho família* como sendo uma prática de recursos humanos mais eficaz.



Por fim, os aspectos relacionados com a higiene e a segurança no trabalho têm o menor número de ocorrências (2).

Quadro 7. Resultados da categoria “práticas de recursos humanos mais eficazes”, “práticas de recursos humanos menos eficazes” e “relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional”

<b>Categoria</b>	<b>Sub categoria</b>	<b>Frequências absolutas</b>	<b>Frequências relativas</b>
<b>Práticas de Recursos Humanos Mais Eficazes</b>	Formação	7	28%
	Avaliação de desempenho	9	<b>36%</b>
	Recrutamento e selecção	10	<b>40%</b>
	Higiene e segurança	2	8%
	Promoção	2	8%
	Remuneração e compensação	10	<b>40%</b>
	Acolhimento	7	28%
	<i>Conciliação trabalho família</i>	3	12%
	<i>Práticas indiferenciadas</i>	5	20%
	<b>Total da categoria</b>		<b>55</b>
<b>Práticas de Recursos Humanos Menos Eficazes</b>	Formação	3	12%
	Avaliação de desempenho	5	20%
	Recrutamento e selecção	7	<b>28%</b>
	Higiene e segurança	3	12%
	Promoção	7	<b>28%</b>
	Remuneração e compensação	5	20%
	Acolhimento	2	8%
	<i>Práticas indiferenciadas</i>	1	4%
	<b>Total da categoria</b>		<b>33</b>
<b>Relação PRH e desempenho</b>	Influência	23	<b>92%</b>
	Não influência	1	4%
	Outros factores	1	4%
	<b>Total da categoria</b>		<b>25</b>

Práticas de recursos humanos menos eficazes [33 ocorrências]

Relativamente às práticas de recursos humanos referidas pelos participantes como menos eficazes, com o maior número de ocorrências, sendo assim aquelas consideradas como menos eficazes são: o recrutamento e selecção (com 7 ocorrências) e a promoção, também com igual número de ocorrências. Exemplificando no caso da selecção e recrutamento: “*Menos eficazes... a selecção e recrutamento...deparamo-nos com belas surpresas a toda a hora*” (E4); “*O recrutamento e selecção. Ocorre tão poucas vezes, e é tão limitado à partida que não temos grande hipótese de acertar*” (I13).

Evidenciando alguns aspectos focados pelos participantes relativos à promoção: “*Promoção. Dada a sua reduzida aplicabilidade*” (I19); “*Não existência de promoções de carreira*” (I20).

Alguns dos participantes consideram que a avaliação de desempenho uma prática menos eficaz “*A avaliação de desempenho uma vez que não pode haver compensações monetárias*” (I14). Todas as ocorrências (5) relativas à avaliação de desempenho, foram encontradas nos inquéritos, pelo que não existem muitas evidências desta referência.

O mesmo número de participantes, 5, faz referência à remuneração e compensação como uma das práticas menos eficaz. Da mesma forma, neste caso as ocorrências foram encontradas nos inquéritos e não nas entrevistas. Por este facto, as respostas que permitiriam ilustrar este fenómeno são curtas e não são aprofundadas.

As práticas de recursos humanos menos eficazes com um menor número de ocorrências foram a formação (3 ocorrências), a higiene e segurança (3 ocorrências), acolhimento e por fim um conjunto de práticas indiferenciadas, também com duas ocorrências. Neste último caso são referidas como menos eficazes, por um participante a questão da centralização de competências: “*(...) nós ainda temos organizações com competências muito centralizadas...isso é uma má prática. Nós temos de ser capazes de descentralizar competências, de dar competências aos outros para que a organização flua como uma máquina e para que as pessoas saibam que está sempre a funcionar mesmo que a figura de referência não esteja lá...mas está lá quem decida*” (E3).

Relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional [25 ocorrências]

Relativamente aos resultados da relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional, 92% das ocorrências referiram-se à existência de uma influência positiva entre estes dois aspectos.

Percepção da utilização das práticas de recursos humanos interorganizacionais [15 ocorrências]

Os resultados do quadro seguinte referem-se apenas aos dados obtidos através do inquérito on-line, pois esta questão estava apenas incluída no inquérito e não no guião da entrevista. Como se pode verificar no quadro abaixo, a maioria dos participantes refere que existem semelhanças no que diz respeito à percepção da utilização das práticas de recursos humanos em organizações congêneres (9 ocorrências). Apenas dois participantes consideram existir diferenças nas práticas de recursos humanos utilizadas, dois participantes desconhecem e por fim dois não respondem.

Quadro 8. Resultados da categoria “percepção da utilização das práticas de recursos humanos interorganizacionais”

<b>Percepção da utilização das PRH interorganizational N=15</b>	Semelhança	9	<b>60%</b>
	Diferença	2	13%
	Desconhecimento	2	13%
	Não respondem	2	13%

Em síntese, importa referir que as práticas mais associadas à eficácia são o recrutamento e selecção, a formação, a remuneração e compensação e a avaliação de desempenho. Por outro lado, estas mesmas práticas, à excepção da promoção, são associadas também às práticas menos eficazes. Este resultado será analisado na última secção do trabalho.

#### 4.4. Desafios das organizações sem fins lucrativos

Os desafios com os quais as organizações sem fins lucrativos se confrontam, foram analisados numa perspectiva temporal. Por um lado, os desafios actuais e por, outro, aqueles que são antecipados como sendo os do futuro. O número total de ocorrências foi de 137.

Os desafios actuais que foram mais referidos pelos participantes estão relacionados com as questões da sustentabilidade, com aspectos relativos à qualidade e com aspectos relacionados com a envolvente. Por outro lado, de entre os menos mencionados, estão a *inovação e a criatividade*.

As questões da sustentabilidade constituem também, na perspectiva dos entrevistados um dos desafios do futuro. Outros, como a “diversificação da oferta de serviços” e o “marketing social” são previstos como sendo desafios de futuro. Em contraste, não parecem constituir desafios no futuro, questões ligadas ao design do trabalho, à mudança da percepção que os colaboradores têm da organização e ainda do recrutamento dos líderes, uma vez que não se registou nenhuma ocorrência das mesmas.

##### Desafios das organizações sem fins lucrativos na actualidade [70 ocorrências]

Para a maioria dos participantes (64%, correspondendo a 16 ocorrências) o desafio mais relevante é o de garantir a sustentabilidade na actualidade. Este parece ser um denominador comum e um problema que está na ordem do dia destas organizações. A este respeito é referido: “*A questão económica é o fulcro da questão, porque fazer uma gestão dos dinheiros que se têm, é muito fácil, nós achamos que somos bons gestores porque conseguimos gerir dinheiro que não temos*” (E1); “*Um desafio que é comum a todas as organizações, e que para mim é o maior de todos, actualmente é: como é que nós vamos conseguir, conciliar aquilo que são os desafios da comunidade com os desafios da sustentabilidade*” (E3). “*São as questões da sustentabilidade do ponto de vista financeiro. Mas a sustentabilidade tem também outras dimensões, mas a parte financeira agora é de contexto... e neste momento confrontou-nos com uma realidade que nós não estávamos habituados, que é, o dinheiro não chega para tudo*” (E4).

Quadro 9. Resultados para a categoria “Desafios das OSFL na actualidade”

<b>Categoria</b>	<b>Sub categoria</b>	<b>Frequências absolutas</b>	<b>Frequências relativas</b>
<b>Desafios das OSFL na actualidade</b>	Garantir a sustentabilidade no presente	16	64%
	Adoptar uma perspectiva estratégica no alcance da missão	4	16%
	Atrair e reter profissionais com competências técnicas	6	24%
	<i>Diversificar de fontes de receita</i>	5	20%
	<i>Aspectos relacionados com a qualidade no presente</i>	10	40%
	<i>Alterar os modelos de governança organizacionais no presente</i>	3	12%
	<i>Competitividade</i>	4	16%
	<i>Antiguidade dos colaboradores</i>	4	16%
	<i>Inovação e criatividade</i>	2	8%
	<i>Formação contínua</i>	5	20%
	<i>Aspectos relacionados com a envolvente/conjuntura/política na actualidade</i>	11	44%
	<b>Total da categoria</b>		<b>70</b>

Os desafios relacionados com aspectos variados da envolvente actual são também, referidos por muitos dos participantes (44%). Estas questões prendem-se com envolvente a vários níveis. A título de exemplo: “*O outro desafio é como é que nos podemos posicionar, numa mudança até do ponto de vista ideológico...a perspectiva do aparecimento dos outros agentes que à partida não faziam parte do sistema de intervenção social. Aquilo que se coloca hoje na lei de bases da economia social, o aparecimento de empresas do sector privado a estar num pé de igualdade connosco*” (E4); “*Exigências legais excessivas que provocam constrangimentos ao aumento dos serviços necessários à população*” (I11).

As exigências ao nível da qualidade, presentemente, são para os participantes claras e reflectindo-se nas respostas dadas, sendo que 40% relatam preocupações desta natureza. Neste contexto, é referido que: “*Claro que associado a isto, há as questões*

*das qualidade, que são inegáveis e que vão entrar por aí a dentro e que vão criar a lei da selecção. Em vez de ser biológica, é organizacional e portanto vai ficar quem for melhor” (E2); “(...) às preocupações da qualidade na gestão das organizações, na qualidade dos serviços técnicos” (E6).*

A atracção e a retenção de profissionais com as competências técnicas necessárias ao exercício das suas funções parece também ser um desafio com o qual as organizações se deparam na actualidade, tendo sido referido por 24% dos participantes do estudo: *“Contratação de Pessoas visto haver pouca gente que queira trabalhar nesta área” (I12), “Seleccção e formação adequada a alguns dos perfis funcionais (mais indiferenciados) dos colaboradores que trabalham na Instituição” (I17), “Manter os mais qualificados, dada a falta de atractivos /baixa competitividade materializada na baixa média salarial em vigor” (I19).* Neste contexto, outras preocupações relativas aos profissionais, prendem-se com a sua antiguidade na organização, ou seja, permanecerem há já muito tempo na organização (referido por 16% dos participantes) – *“E depois temos um outro desafio que é, convencer algumas pessoas que ainda permanecem nas organizações que... hoje em dia todas as pessoas numa organização são indispensáveis, mas nenhuma é indispensável...parece um paradoxo mas não é. Quer dizer que elas são indispensáveis se tiverem em consonância no cumprimento da missão, na prossecução dos objectivos, no trabalho de equipa, na tal identidade colectiva que corresponde a uma organização, mas são claramente dispensáveis quando deixarem de assumir estas atitudes, atitudes colaborativas, proactivas de uma organização” (E3)* e a própria motivação dos colaboradores (mencionado por 8% dos participantes) - *Motivação dos Recursos Humanos face ao trabalho ser duro e a baixas remunerações neste tipo de organizações (I12).*

Ainda ligado a este último aspecto dos profissionais, a questão da necessidade de formação contínua é mencionada por 20% dos indivíduos: *“é a tendência, de muitos de deles, de estagnação, isto é, de cristalizarem num determinado nível de procedimentos, de maneira de ser, de maneira de estar. Quando ganham um determinado estatuto, cristalizam, entram numa espécie de inércia, uma certa monotonia na maneira de estar e, portanto, penso que um dos aspectos contra os quais nós devemos mais lutar e ter consciência é essa necessidade de alertar para a necessidade da mudança, da melhoria*

*permanente e combater esta inércia, esta monotonia, esta adaptação em níveis por vezes, em meu entender, inadequada” (E6).*

A diversificação das fontes de receita é referida por 20% dos participantes do estudo como sendo um desafio actual para as organizações sem fins lucrativos: *“Porque temos que andar praticamente todos os dias numa procura incessante, de outras fontes de receita alternativas” (E1), “Cada vez mais temos de nos voltar para outras fontes de financiamento, fontes de financiamento que passam muito pela sociedade civil, pela responsabilidade social das empresas, que passa muito pela produção de bens e serviços que podemos, inclusivamente, oferecer também à comunidade, seja através de actividades produtivas seja de serviços que podemos alargar e prestar à comunidade no sentido de viabilizar economicamente estas organizações” (E6).*

Outros aspectos mais abrangentes e relacionados com o todo da organização são também entendidos pelos participantes como desafios actuais, registando-se no entanto um número de ocorrências menor face aos aspectos acima referidos: *“alteração dos modelos de governança organizacionais” (referido por 12% dos participantes) – “É importante que haja uma mudança do modelo de governança de uma organização” (E2), “(...) temos de encontrar aqui patamares de rentabilização de recursos e de introdução de novas metodologias de gestão e de funcionamento, que se constitui como um grande desafio” (E3) e a adopção de uma perspectiva estratégica” (mencionado por 16% dos participantes) – “Esta é uma visão de gestão moderna, tendo presente obviamente todo um planeamento estratégico. Um caminho que se sabe quais as etapas que tem e se sabe onde se quer chegar”r (E3).*

Por fim, aspectos como a competitividade (relatado por 16% dos participantes) – *“Elevar da fasquia em termos de qualidade de serviço para as IPSS's, colocando-as em termos de exigência ao nível das organizações lucrativas que desenvolvem a mesma actividade” (I13), e inovação e a criatividade (8% dos participantes) – “Capacidade e Motivação para a inovação social e de recursos (métodos e práticas”) (I25), “Sabemos que o mercado é difícil e portanto quanto mais pequeninos nós somos mais dificuldades vamos ter. Mas vamos ter que pôr a criatividade a funcionar e ver porque o caminho vai apontar para essa situação” (E1), apesar de serem pouco referidos pelos participantes, parecem ser também alvo de preocupação de alguns dos participantes no estudo.*

Quadro 10. Resultados da categoria “desafios das OSFL no futuro”

<b>Categoria</b>	<b>Sub categoria</b>	<b>Frequências absolutas</b>	<b>Frequências relativas (%)</b>
<b>Desafios das OSFL no futuro</b>	Garantir a sustentabilidade no futuro	10	<b>40%</b>
	Profissionalizar as Organizações sem fins lucrativos	7	28%
	Mudar a percepção dos colaboradores (acerca da organização)	0	-
	Alterar aspectos do design do trabalho	0	-
	Mudança ao nível do recrutamento dos Líderes	0	-
	Valorização da tecnologia	2	8%
	<i>Diversificar a oferta de serviço</i>	12	<b>48%</b>
	<i>Qualificar os recursos humanos</i>	3	12%
	Marketing Social	7	28%
	<i>Relação com os clientes</i>	1	4%
	<i>Responsabilidade social das empresas</i>	5	20%
	<i>Cooperação inter organizacional</i>	2	8%
	<i>Relação com a comunidade</i>	6	24%
	<i>Inovação e criatividade no futuro</i>	5	20%
	<i>Alterar os modelos de governança organizacionais</i>	2	8%
	<i>Aspectos relacionados com a qualidade no futuro</i>	3	12%
	<i>Aspectos relacionados com a envolvente/conjuntura/políticos no futuro</i>	2	8%
<b>Total da categoria</b>		<b>67</b>	

#### Desafios das organizações sem fins lucrativos no futuro [67 ocorrências]

No que diz respeito aos desafios do futuro referidos pelos participantes, a sua maioria (48%) entende que o desafio mais premente prende-se com a *diversificação da oferta de serviços* – “(...) a par da sua acção de responsabilidade social e da acção social que tem, procurar ter formas de rentabilizar espaços, recursos, com outras intervenções de carácter comunitário, onde vá buscar, naturalmente, formas de compensar alguns défices” (E8), “Criação de novas respostas às necessidades da



comunidade “(I20); *“Nós temos de estar preparados e abertos, em termos da nossa mente, para, por um lado, percebermos que nesta fase toda a gestão vai ser muito difícil e, por outro lado, estarmos preparados para criar novos serviços que sirvam a nossa população de uma forma sustentável mas socialmente necessária para dar resposta àquelas pessoas que, em função da legislação, começam a ficar fora do sistema”* (E9). Constitui também um desafio do futuro para cerca de 40% dos participantes, garantir a sustentabilidade destas organizações – *“A criação e diversificação das formas de sustentabilidade é o maior desafio. Saber como podemos prestar apoios e serviços de qualidade (...)”* (I14); *“(...) criar condições para de forma sustentável manter os serviços já prestados”* (I16); *“A auto-sustentabilidade deverá ser a missão de toda e qualquer organização e esse é seu maior desafio para a sua viabilidade”* (I25).

Outro aspecto referido pelos participantes como desafios relevantes são a profissionalização das organizações sem fins lucrativos (mencionados por 28% dos participantes). Neste contexto é assinalado que: *“As organizações têm de crescer a nível de chefias, mesmo das direcções. E tem vindo a dar saltos, porque antes eram pais que não estavam a lidar bem com a situação dos técnicos. As pessoas têm de ser muito mais formadas para estarem à frente destas organizações, que já têm um peso muito grande, a nível de direcção. As gestões já não vão lá só com carolice”* (E10); *“Outra coisa importante é a profissionalização das Direcções das Organizações...porque como estes cargos são voluntários, nem sempre se recorre a pessoa certa”* (E2). Ainda no âmbito dos recursos humanos destas organizações, é referida pelos participantes a importância de qualificar os seus profissionais (12% dos participantes) – *“Acho que os grandes desafios têm que ver, de facto, e mais uma vez, com a especialização dos RH, cada vez mais. A grande aposta na formação, na educação e, quando digo educação, falo de um modo geral, em termos de país e, depois, de formação das nossas organizações”* (E7).

De acordo com 20% dos participantes, no futuro é necessário encontrar soluções inovadoras e criativas: *“Sabemos que contamos com aquilo, mas se precisamos de mais, temos de ir à procura, temos de ir à luta, temos de inventar, de fazer projectos, fazer “o pino”, como eu costumo dizer. A gestão das casas tem de estar vocacionada para isso”*(E8).

Três aspectos valorizados pelos participantes e que estão de alguma forma relacionados com a “ligação” que as organizações sem fins lucrativos têm com o exterior são: o marketing social (referido por 28% dos participantes) – *“Hoje, por mim, custa-me um bocado as grandes parangonas mas até para os nossos clientes é importante mostrar aquilo que eles são capazes de fazer, aquilo que eles, como cidadãos contribuem para a sociedade e conseguiram isso através de um trabalho que a instituição fez com eles. É nesta perspectiva que nós entendemos o marketing e isso é muito importante (...)”* (E9); *“(...) um grande investimento ao nível do marketing social...como forma de captar a credibilidade da organização, valorizar a organização pela credibilidade externa, pela credibilidade da comunidade”* (E3); a relação com a comunidade (24%) – *“Nós já há muito tempo, começámos a fazer essa estratégia, que é de trabalhar com a nossa comunidade envolvente. A comunidade envolvente é quem? São as juntas de freguesia, o centro de emprego, a segurança social, a Câmara de Cascais que foi sempre um pilar importante e depois com os agrupamentos, isto é, tentamos fazer rede”* (E5); *“Efectivação de consórcios ou parcerias com vista à rentabilização de recursos e de conseguir economia de escala na área da economia social”* (I11); e a responsabilidade social das empresas (20%) – *“(...)fontes de financiamento que passam muito pela sociedade civil, pela responsabilidade social das empresas”* (E6), *“Mobilizar as pessoas e as empresas a contribuírem mais; ter acordos específicos com grandes fornecedores...EDP...(...)”* (I22).

Os aspectos menos referidos pelos participantes, como sendo desafios do futuro, são de várias ordens referindo-se quer a aspectos internos da organização, quer a aspectos que envolvem a sua relação com o exterior. Concretizando: a relação com os clientes é apontada por apenas 4% dos participantes: *“Depois temos de assumir que somos organizações do terceiro sector, mas que nem por isso deixamos de ser empresas, obviamente com as nossas características, com tudo aquilo que são obrigações de uma empresa, nomeadamente na sua relação com os clientes. Por muito que nos custe falar em clientes, eles são clientes porque prestamos serviços... o nosso produto é um serviço. Esse serviço é prestado a um cliente, e esse cliente tem que ser tido como qualquer outro cliente”* (E3). A tecnologia, no que respeita à sua valorização é também referida como sendo um desafio do futuro por apenas 8% dos participantes: *“Penso por*

*exemplo, que ainda temos um espaço muito grande a percorrer ao nível da potenciação das novas tecnologias, particularmente das TIC's (tecnologias de informação e comunicação” (E3). A alteração dos modelos de governança organizacionais é apontada como um desafio do futuro também por 8% dos participantes – “Terem como sustentáculo uma estrutura organizativa flexível capaz de responder eficazmente a possíveis mudanças” (I25). A cooperação interorganizacional (8%) – “Mas hoje temos de alargar isto não só aos nossos congéneres mas a todas as entidades que trabalham connosco na comunidade, quer a comunidade mais próxima, juntas de freguesia, outras instituições locais, mas também ao município, às empresas, às entidades culturais, às escolas, às organizações que dão apoio a outras populações mais fragilizadas. Todos nós aprendemos uns com os outros e todos podemos contribuir para melhorar aquilo que tem e aquilo que faz” (E9) e os aspectos relacionados com a envolvente externa no futuro (8%) – “Adaptação da Instituição às contínuas mudanças de políticas e da sociedade em geral “(I18) são igualmente factores menos referidos enquanto desafios do futuro. Um último aspecto igualmente pouco mencionado está ligado a questões no âmbito da qualidade, apenas fazendo referência 12% dos participantes – “preocupações da qualidade na gestão das organizações, na qualidade dos serviços técnicos” (E6).*

Por fim, nenhum participante fez referência, ou seja não foram verificadas ocorrências nos seguintes aspectos: necessidade de mudança ao nível da percepção dos colaboradores, alteração de aspectos relacionados com o design do trabalho e por fim, mudanças ao nível do recrutamento de líderes.

## **PARTE IV– DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

## **Capítulo 5 – Interpretação dos resultados**

## 5.1. Principais resultados

O presente trabalho permite retirar algumas conclusões relativamente aos aspectos em estudo: o significado da gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos e a importância dos recursos humanos; as práticas de gestão de recursos humanos em utilização nas organizações sem fins lucrativos, bem como a sua eficácia e ineficácia; a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional e por fim; os desafios que estas organizações em particular enfrentam, quer na actualidade, quer no futuro. Todos estes aspectos foram estudados na perspectiva dos elementos das Direcções executivas de um conjunto de organizações sem fins lucrativos, pelo que os resultados encontrados reflectem a sua visão.

Os resultados globais indicam que: a satisfação dos colaboradores é associada à gestão de recursos humanos; as práticas de recursos humanos mais utilizadas são a formação, o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, a higiene e segurança e o acolhimento; simultaneamente, são consideradas mais e menos eficazes o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, a remuneração e compensação. A maioria dos participantes considerou existir uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. Foi identificado como principal desafio da actualidade, garantir a sustentabilidade e como principal desafio no futuro a diversificação da oferta de serviços.

Existem várias definições do conceito de gestão de recursos humanos. Uma possível é enunciada por Boxall e Purcell (2000, p.184), que refere que a gestão de recursos humanos *“includes anything and everything associated with management of employment relationships in the firm”*. De uma forma mais detalhada, Ivancevich (2007) considera que a gestão de recursos humanos consiste numa gestão eficaz dos indivíduos nas organizações, procurando encontrar quais os factores que são promotores da satisfação e da produtividade nas organizações. A gestão de recursos humanos abrange um conjunto de actividades que integra: o recrutamento, a selecção, a motivação e a orientação; a avaliação do desempenho e as compensações, a formação e o desenvolvimento e a saúde, segurança e bem-estar, entre outros.

No presente estudo, o factor mais vezes relacionado com o significado da gestão de recursos humanos foi a satisfação dos colaboradores. Tal facto poderá estar

relacionado com a missão das organizações objecto de estudo, bem como com as preocupações das Direcções executivas em manter os seus colaboradores satisfeitos dada a natureza difícil do trabalho em si, e das condições envolventes são serem na maioria das vezes as mais apelativas.

O facto dos membros das Direcções executivas terem uma preocupação relativamente à satisfação dos colaboradores que nelas exercem funções, poderá também estar relacionado com a estrutura hierárquica existente, que convida a uma maior proximidade e fundamentada na sua missão, carregada de uma vertente solidária e altruísta.

Num plano mais teórico, a questão da satisfação fará sentido se pensarmos, por exemplo, na teoria da satisfação no trabalho de Hackman's e Oldham's (1975), particularmente nas dimensões ao nível da identidade da tarefa, do significado da tarefa e do *feedback*.

Para alguns dos participantes no estudo, a gestão de recursos humanos também está, directamente relacionada com todas as decisões e acções de gestão que englobam todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores (Bilhim, 2009). Isto significa que alguns dos participantes do estudo entendem a gestão de recursos humanos como tendo este significado mais abrangente. No entanto, é de salientar que alguns dos participantes revelaram alguma dificuldade em concretizar o significado da gestão de recursos humanos, referindo-se muitas vezes a vários aspectos “soltos”, manifestando algum desconhecimento sobre a especificidade desta gestão. Ainda relativamente a esta questão, é importante referir que na generalidade das organizações de onde são provenientes os entrevistados, não existem departamentos de recursos humanos estruturados, nem mesmo técnicos com formação específica na área de gestão dos recursos humanos.

Um aspecto também mencionado pelos participantes do estudo, acerca do significado da gestão de recursos humanos, prende-se com o compromisso dos colaboradores. De facto, nas organizações sem fins lucrativos, pela curta história de vida que têm e pela sua natureza (pelo facto de intervirem na área social) é dada ênfase ao facto dos seus colaboradores se envolverem e se implicarem afectivamente com a

organização. Neste sentido, um estudo realizado por Nunes (2001) conclui a existência de uma forte implicação afectiva neste tipo de organizações.

A “gestão por proximidade”, designação dada por alguns dos participantes, a uma gestão em que se tem um conhecimento aprofundado dos colaboradores, em que se conhece bem os pontos fortes e os pontos fracos de cada colaborador, é considerada por alguns dos participantes como essencial. Este facto está, em nossa opinião, relacionado com a natureza algo “familiar” destas organizações, no sentido em que muitos dos colaboradores já exercem funções há bastante tempo (aliás factor referido como desafio na actualidade). A “gestão por proximidade”, pode assim ser uma forma destas organizações manterem os recursos humanos que consideram fundamentais à prossecução dos objectivos organizacionais e ao mesmo tempo de manterem os colaboradores satisfeitos, uma vez que não existem grandes alternativas para retê-los, pois no âmbito da remuneração e compensação na maioria das organizações, este não é motivo de entusiasmo.

De salientar a existência de pouca tecnicidade, se assim se pode chamar, nalgumas respostas encontradas. De facto, apenas um dos indivíduos da amostra tem formação na área de gestão de recursos humanos, facto que constitui em si uma explicação para este resultado.

De acordo com Anheier (2005), utilizando uma expressão da autora, as organizações sem fins lucrativos têm como característica ser “*labor-intensive*” em vez de “*capital-intensive*”. Desta forma a gestão de recursos humanos, assume uma importância ainda maior.

A concordância com a importância dos recursos humanos nas organizações foi transversal a todos os participantes no estudo. Apesar de nenhum resultado ser expressivo, a motivação dos profissionais é o factor mais referido a propósito da importância dos recursos humanos. De acordo com Reiney (2003, *cit in* Pynes, 2009), a motivação, está relacionada com o empenho que os colaboradores têm em fazer um trabalho “bem feito”, constituindo de alguma forma um “chapéu” que engloba muitas questões, entre as quais, a identidade organizacional e o envolvimento. Neste caso, as questões da motivação estão de alguma forma relacionadas com a satisfação. Ou seja, a missão destas organizações dita de alguma forma, a preocupação dos seus dirigentes,



com questões relacionadas com a satisfação, bem-estar e motivação dos seus colaboradores.

É claro que as pessoas são os principais recursos das organizações, sendo as competências e a qualidade da força de trabalho que irão diferenciá-las. É curioso reflectir que, por exemplo, os produtos que uma empresa produz são imitáveis, sendo possível que uma concorrente crie um produto igual; o mesmo não acontece com os recursos humanos de qualquer organização, que são inimitáveis, não sendo por isso possível replicá-los de uma organização para outra, e por este facto muito valiosos.

Para além de cuidarem dos seus recursos humanos, para que as organizações sejam competitivas, têm de alguma forma que ser capazes de antecipar, gerir e influenciar tudo o que poderá ter impacto na sua eficácia (Pynes, 2009). Neste sentido, as responsabilidades da gestão de recursos humanos têm necessariamente que mudar, com vista a acompanhar todas as mudanças que ocorrem na sociedade.

Estas mudanças traduzem-se nas práticas de gestão de recursos humanos de uma organização e, especificamente, no seu desenvolvimento (Pynes, 2009). Hoje, as organizações precisam por um lado, de profissionais com competências técnicas e por outro de profissionais que se consigam adaptar rapidamente às mudanças que ocorrem.

À semelhança do que é referido pelos participantes no estudo - considerada uma prática eficaz - na literatura, o recrutamento e a selecção reveste-se de uma enorme importância, na medida em que permite perceber exactamente que pessoa é necessária para ocupar determinado lugar numa organização (Pynes, 2009). A escolha da “pessoa certa” irá trazer à organização mais-valias ao nível da satisfação, do compromisso e do desempenho no trabalho (Back, 2005).

Da mesma forma, as questões da remuneração e da compensação, na perspectiva das participantes práticas eficazes, são na literatura referidas como determinantes na vantagem competitiva da organização. Clarificando, um bom sistema de remuneração e compensação, poderá de alguma forma permitir à organização escolher os seus recursos humanos, escolhendo os melhores.

No entanto, no caso da maioria das organizações sem fins lucrativos, a vantagem competitiva ao nível do sistema de remuneração e compensação, prende-se mais com o

aspecto específico da compensação. Ou seja, sendo a maioria destas organizações financiadas pelo Estado e existindo também maioritariamente tabelas remuneratórias próprias e não tendo estas organizações como objectivo o lucro, torna-se difícil terem um sistema de remuneração atractivo. Apesar disso, existem questões ligadas a alguns “benefícios”, como sejam a atribuição de dias de férias (por exemplo, mediante a participação em actividades extra laborais), que poderão “seduzir” alguns profissionais.

A formação também referida pelos participantes no estudo como uma prática eficaz, tem enormes benefícios citados na literatura estando frequentemente associada ao aumento de produtividade. Resumidamente, a formação tem como fim, aperfeiçoar competências, conhecimentos e comportamentos (Pynes, 2009), mas para ser eficaz, a formação tem de ter em conta as necessidades do indivíduo, bem como estar alinhada com os objectivos de cada organização. Se assim for, a formação contribuirá certamente para criar vantagem competitiva.

Relativamente aos resultados encontrados no que diz respeito à percepção dos participantes de quais são as práticas ineficazes, importa referir que em muitas das respostas obtidas, a ineficácia atribuída a uma prática, prendia-se mais com a sua não implementação do que propriamente pelo seu impacto negativo. Ou seja, por exemplo no caso do recrutamento e selecção ou no caso da remuneração e compensação, a explicação dada para o facto de terem sido consideradas práticas menos eficazes, está relacionada com o facto de não existir recrutamento e selecção ou de não existirem sistemas de remuneração implementados, ou de ainda, não ser possível a sua implementação dadas as condições da organização. Assim, a leitura que deve ser feita em relação a estes resultados deve ser cuidadosa.

Acreditamos que nalguns contextos existam práticas mais eficazes do que outras, dependendo das características dos recursos humanos, do sector de actividade e de outros aspectos. Aquilo que se sabe, em termos teóricos, é que existe um conjunto de práticas de recursos humanos que estão normalmente associadas positivamente à produtividade, ao crescimento das receitas, à qualidade do serviço (Lewin, 2003) e ao desempenho organizacional. Esta é uma ideia consensual dos participantes do estudo que concordam e reforçam a existência desta relação.

Entre estas práticas, normalmente designadas por práticas de elevado desempenho (HPWP), algumas das mais citadas na literatura são: segurança no emprego, selecção criteriosa, salários elevados, partilha de informação e formação.

Assim, e para além da relação positiva, estabelecida pelos participantes do estudo entre as práticas de recursos humanos utilizadas e o desempenho organizacional, importa referir que a formação e o recrutamento e selecção, são das práticas que os participantes referem que mais se utilizam nas organizações sem fins lucrativos. Apesar destas, estarem incluídas no conjunto das várias práticas de elevado desempenho, seria importante compreender se a sua implementação e utilização é feita de uma forma estratégica. Fica a questão.

No sentido do que foi sendo dito ao longo do trabalho, muitas destas organizações confrontam-se desde não há muito tempo com desafios, como por exemplo os da qualidade, aos quais nunca tinham sido expostos. Assim, crê-se que estas organizações por força de condicionantes da envolvente externa (que iremos aprofundar mais à frente), começaram a assemelhar o seu funcionamento ao das organizações “com fins lucrativos”.

Os desafios mais apontados – no presente e no futuro - pelos participantes no estudo vão de alguma forma ao encontro do que a literatura refere. De salientar, como desafios no presente, a garantia de sustentabilidade em vários planos para além do financeiro, os aspectos relacionados com a envolvente externa e as questões relativas à qualidade.

Podemos afirmar que estes três aspectos estão de alguma forma interligados. Por um lado, as exigências feitas às organizações são cada vez maiores, no que respeita ao cumprimento de normas. Por outro, existe uma tendência cada vez maior dos financiamentos serem diminuídos. Assim, para poder garantir a sustentabilidade é determinante que as organizações cumpram os requisitos (que estão cada vez mais ligados à implementação dos sistemas de gestão da qualidade) e estejam atentas a todos os constrangimentos e oportunidades que podem surgir no meio envolvente.

À semelhança dos desafios mais evidentes actualmente, na perspectiva dos entrevistados, a questão da sustentabilidade é também um desafio de futuro.

A diversificação da oferta de serviços é vista como necessária para a continuidade das organizações. Mais uma vez, esta questão está relacionada com condicionantes da envolvente externa e na tentativa, por parte das organizações, de procurarem oferecer à comunidade serviços alternativos, que possam de alguma forma ser fonte de receitas.

A forma como as organizações se vão relacionar com a envolvente – comunidade e media – constitui também um desafio de futuro. A questão do marketing social é apontada por vários participantes como importante a trabalhar no futuro. O marketing social, tem vindo a assumir cada vez mais uma preocupação de investimento por parte das organizações. O reconhecimento que daí pode advir será com certeza determinante para, por exemplo, a angariação de parcerias convenientes ou até mesmo para a atracção de voluntários. Em última análise, o reconhecimento de uma organização pode ser um factor de atracção de recursos humanos e como tal trazer vantagem competitiva.

Por fim, um aspecto não menos importante. Também referido na literatura, a necessidade de profissionalizar as organizações sem fins lucrativos é mencionado pelos participantes do estudo como um desafio de futuro. A visão de que o trabalho desenvolvido nas organizações sem fins lucrativos é feito por amadores (Mesch, 2009), terá de ser rapidamente alterado, sob pena destas organizações deixarem de existir.

Apesar de cada vez ser menos frequente, ainda existem organizações cujas Direcções executivas são assumidas por indivíduos não dotados de competências técnicas, nomeadamente ao nível da gestão. Mais uma vez, este facto está ligado à história destas organizações e ao seu movimento inicial, impulsionado por pais. Este é sem dúvida um grande desafio.

Em síntese, é “exigido” às organizações sem fins lucrativos, não só, que se adaptem às mudanças que possam ocorrer internamente, mas essencialmente que encontrem formas de ir ao encontro das pessoas em geral, dos clientes e do meio envolvente em geral. As mudanças, internas e externas à organização, implicam necessariamente novas formas da organização se comportar ao nível dos recursos humanos.

## 5.2. Implicações do presente estudo

Este estudo permitiu aumentar o conhecimento, no contexto das organizações em fins lucrativos, do significado atribuído pelos elementos das Direcções à Gestão de Recursos Humanos, o tipo de práticas que actualmente se utilizam, e ainda quais as práticas que são mais e menos eficazes. Contribuiu ainda para conhecer quais os desafios que as organizações sem fins lucrativos enfrentam e quais aqueles que são antecipados como sendo desafios de futuro.

Tendo em conta os resultados encontrados e aquilo que a literatura refere sobre esta temática, parece ser clara a necessidade de investir nos recursos humanos das organizações sem fins lucrativos.

Como foi referido no início do trabalho, as organizações do terceiro sector representam uma fatia importante da economia nacional, sendo geradoras de muitos postos de emprego. Por outro lado, estas organizações têm um papel importante na sociedade pelo tipo de áreas em que intervêm, no âmbito social.

Assim, sendo visível a utilidade destas organizações a vários níveis, parece ser importante que seja feito um investimento ao nível das pessoas que integram as Direcções das organizações, pois são elas que emanam as directrizes de funcionamento, nomeadamente o nível dos recursos humanos.

Neste sentido, poderia ser criada uma formação (por exemplo pós graduação) em gestão de recursos humanos, vocacionada especificamente para este sector. Em alternativa poderia ser criada uma parceria com uma universidade para que existisse uma ligação mais directa entre a comunidade científica e aquilo que são as práticas existentes e implementadas.

Por fim, a divulgação destes estudos às organizações poderia contribuir para lançar uma reflexão interna nas mesmas e ser conducente à mudança de algumas práticas.

### **5.3. Limitações e sugestões para futuros estudos**

Como limitações principais a apontar ao estudo, o baixo número de participantes, traduziu-se por uma fraca adesão aos inquéritos on line. Cerca de 50 pessoas acederam ao link, mas apenas 15 responderam.

Como sugestões para pesquisa futura, seria interessante realizar um estudo de caso relativo a uma organização que se esteja a adaptar a todas estas condicionantes e desafios e estudar que tipo de práticas de recursos humanos utiliza e implementa, para assim, poder criar de alguma forma um modelo de gestão de recursos humanos para este tipo de organizações.

### Referências bibliográficas

- Anheier, H.K.(2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Armache, J. (). “How effective are your human resource practices?” *Non Profit World*, 27, 6, 16-17.
- Back, S. (2005). *Managing Human Resources*. Malden:Blackwell Publishing.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2005). “Human Resource function competencies in European companies”. *Personnel Review*, 34, 5, 550
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). “Commonalities and contradictions in human resource management and performance”. *Human resource management journal*, 15 (3), 67-94.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. [coord] (1999). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa:OEFP
- Carrel, M., Elbert, N. & Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management. Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Carvalho, A. (2010). “Quantifying the third sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007”, *Voluntas*, 21, 588-610.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Drucker, P. (1990). *As Organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Effron, M., Gandossy, R. & Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21<sup>st</sup> Century*. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Esteves, T. & Caetano, A. (2009). *Estudos empíricos sobre práticas de recursos humanos, atitudes e comportamentos no sector bancário português: síntese*.

- Ghiglione, R. e Matalon B. (1997). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler R.(1997). “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance”. *Academy of Management Vnl.* 40, No. 1, 171-188.
- Ivancevich , J. M. (2007). *Human resource management*. Boston: McGrawHill.
- Kamaria, K. & Lewis, A. (2009). ”The not-for-profit general management responsive capability competencies:a strategic management perspective.” *Business strategy series* vol. 10 no. 5, pp. 296-310.
- Kessler, I. (2005). Remunerations Systems. In Stephan Back (Eds). *Managing Human Resources* (4<sup>th</sup> edition, ,pp 317-345). Malden: Blackwell Publisching.
- Mesch, D. (2010). “Management of Human Resources in 2020: The Outlook for Nonprofit Organizations”. *Public Administration Review*, 70, p173.
- Moura, E. (2001). *Gestão dos recursos humanos: Influências e determinantes no desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nicolau, I. & Simaens, A. (2008). “Strategic Management in Social Economy – an overview of Social Solidarity Cooperatives in Portugal”, *CIRIEC*, nº2008/06.
- Nunes, F., Reto, L. e Carneiro, M. (2001). *O terceiro sector em Portugal. Delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: INSCOOP
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: University Press.
- Pina e Cunha, M. et al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations. A Strategic Approach*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Redman, T. &Wilkinson, A. (2001). *Contemporary Human Resource Management*. Edimburg: Prentice Hall.



Sandler, M.W. & Hudson, D.A.(1998). *Beyond the Bottom Line*.New York: Oxford University Press.

Savoie, A & Morin, E. (2001). “Representações da Eficácia Organizacional: desenvolvimentos recentes”. *Psychologica*, 27, 7-29.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**GUIÃO DE ENTREVISTA**

## GUIÃO DE ENTREVISTA

A presente entrevista insere-se num estudo que está a ser desenvolvido no âmbito de uma tese de mestrado em Comportamento Organizacional (ISCTE-IUL). O estudo irá debruçar-se sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes em organizações sem fins lucrativos, na perspectiva dos elementos de topo/direcções dessas organizações, no contexto nacional, procurando identificar quais as questões mais críticas actualmente.

Uma vez que é muito importante aceder à perspectiva das pessoas com experiência de direcção deste tipo de organizações, consideramos essencial conhecer as suas ideias. Pretende-se que dê a sua opinião sincera tendo em conta a sua experiência pessoal e o seu percurso profissional, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

Gostaríamos de salientar que a informação obtida através da entrevista é confidencial e anónima. Contudo para que a sua opinião seja sintetizada de modo mais fidedigno gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista. A gravação só será ouvida por mim e utilizada para transcrever a informação obtida mas não identificando a origem da mesma, pois as informações serão tratadas de uma forma global e não particular.

Gostaria de colocar alguma questão previamente à entrevista?

(Caso a resposta seja afirmativa, esclarecer, caso seja negativa prossegue-se para a entrevista).

Vou então colocar-lhe algumas questões.

1. Especialistas internacionais têm salientado que “a chave do sucesso das organizações dos dias de hoje e do século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”. O que pensa desta afirmação?

- A GRH diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus colaboradores; envolve todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores

2. O que é para si a gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos (OSFL)?

- Recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, gestão do desempenho, planeamento de gestão de carreiras, comunicação interna, e gestão administrativa.

3. Quais são os desafios que as OSFL enfrentam actualmente?

4. Com vista à sustentabilidade e à eficácia das organizações sem fins lucrativos, quais pensa serem os desafios do futuro?

5. Quais pensa serem as PRH que se deverão utilizar/valorizar no futuro?

- A gestão estratégica de recursos humanos envolve a concepção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objectivos da organização.
- Dezasseis práticas das empresas que basearam o seu sucesso na GRH (Jeffrey Pfeffer): Garantia de sucesso no emprego; selectividade no recrutamento; salários mais elevados que os da concorrência; incentivos; trabalhador accionista; partilha da informação; descentralização de poderes de controlo do processo de trabalho; funcionamento baseado em equipa; desenvolvimento das capacidades de cada um; flexibilidade de funções; eliminação de símbolos de status; compressão das diferenças salariais; preenchimento dos lugares por promoção interna; perspectiva de longo prazo; medição dos resultados; filosofia global e mobilizadora ou visão da gestão – saber para onde se quer ir) In Gestão de recursos humanos

6. Quais as PRH que actualmente se utilizam nas OSFL?

7. Quais as PRH que considera mais importante utilizar nas OSFL?

8. Dessas (se referidas) quais as PRH que considera mais eficazes? (enumere 3)

9. E quais as PRH menos eficazes? (enumere 3)

10. Considera existir algum tipo de relação entre as PRH e o desempenho organizacional?

Existem PRH de elevado desempenho que de acordo com vários estudos que têm sido feitos promovem as competências, os conhecimentos e o envolvimento dos colaboradores;

Os HPWS influenciam e alinham as atitudes e os comportamentos dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização e como tal aumentam o comprometimento organizacional e consequentemente o desempenho organizacional. In Leggat, S. et al

11. Especialistas internacionais têm referido que as OSFL em 2020 necessitam de melhorar aspectos como: marketing social; cooperação com as estruturas intergovernamentais; responsabilização da administração e dos stakeholders. O que pensa desta afirmação?

12. Para concluir, há algum aspecto que não tenha sido abordado ou que gostasse de salientar ou desenvolver?

Finalizámos as questões. Tem alguma dúvida ou pretende clarificar algum aspecto?

Agradeço mais uma vez o tempo que me dispensou.

Para que possa ter um feedback dos resultados/conclusões do estudo que estou a realizar, caso deseje, ser-lhe-ão enviados, as conclusões mais interessantes.

Com o objectivo de caracterização da amostra, gostaria de lhe pedir alguns dados pessoais.

Caso deseje colocar alguma questão acerca deste estudo, pode enviar um e-mail para [anacastrosantospsi@gmail.com](mailto:anacastrosantospsi@gmail.com)

ANEXO 2  
INQUÉRITO ON-LINE

## **Inquérito sobre Práticas de Recursos Humanos em Organizações sem Fins Lucrativos**

---

### **Objectivos do estudo**

O presente inquérito insere-se num estudo a decorrer no âmbito de uma tese de mestrado em Comportamento Organizacional (ISCTE-IUL). Este estudo foca as práticas de gestão de recursos humanos existentes em organizações sem fins lucrativos, na perspectiva dos elementos de topo/direcções dessas organizações, no contexto nacional.

Desta forma a sua participação neste estudo é muito importante! Preencha por favor o inquérito, seguindo as instruções e no final clique em "Submit".

O questionário demora cerca de 10 minutos a preencher. Todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais.

Qualquer questão ou esclarecimento relativamente ao estudo por favor contacte Ana Castro Santos através do seguinte endereço: [anacastrosantospsi@gmail.com](mailto:anacastrosantospsi@gmail.com).

### **Obrigada!**

Para formalizar a sua aceitação de participação neste estudo assinale a resposta "sim".

**Tomei conhecimento dos objectivos do estudo e aceito participar.\***

sim

não



## Questões

As questões que se seguem pretendem saber a sua opinião sobre aspectos relacionados com as práticas de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos, em geral, e também na organização em que trabalha, em particular. Não existem respostas certas nem erradas, apenas nos interessa a sua opinião!

**1) Que desafios enfrentam actualmente as organizações sem fins lucrativos ? Enumere três.**

**2) Com vista à sustentabilidade e à eficácia das organizações sem fins lucrativos, quais pensa serem os desafios do futuro?**

**3) "A chave do sucesso das organizações dos dias de hoje e do século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos" é uma ideia que tem sido realçada por especialistas internacionais. O que pensa desta afirmação?**

**4) O que é para si a gestão de recursos humanos de uma organização sem fins lucrativos?**

**5) Na sua opinião, com vista à sustentabilidade e á eficácia das organizações sem fins lucrativos no futuro, quais são as práticas de recursos humanos que devem ser valorizadas?**

**Ordene de 1(mais importante) a 8 (menos importante) de acordo com a sua importância.**

\_\_\_\_\_Recrutamento

\_\_\_\_\_Seleccção

\_\_\_\_\_Acolhimento

\_\_\_\_\_Formação

\_\_\_\_\_Avaliação de desempenho

\_\_\_\_\_Promoção

\_\_\_\_\_Remuneração

\_\_\_\_\_Higiene e segurança

6)

**Considera que existe alguma relação entre as práticas de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos e o desempenho organizacional?**

Se sim, explique por favor porque razão essa relação é importante

**7) Relativamente a cada uma das práticas de recursos humanos, seleccione aquela(s) que se utiliza(m) na organização onde trabalha.**

Recrutamento

Selecção

Acolhimento

Formação

Avaliação de desempenho

Promoção

Remuneração

Higiene e Segurança

**8) Considera que as práticas de recursos humanos utilizadas na organização onde trabalha se assemelham ou diferem das práticas de recursos humanos utilizadas noutras organizações da mesma área? Se sim, em que aspectos há diferença?**

**9) Na organização onde trabalha, quais as práticas de recursos humanos que considera serem mais eficazes? (enumere 3)**

**10) Na organização onde trabalha, quais as práticas de recursos humanos que considera menos eficazes? (enumere 3)**

**11) Caso assim entenda, faça algum comentário ou sugestão relacionado com o tema deste inquérito.**

## Dados sociodemográficos

Para efeitos da caracterização global da amostra, por favor preencha os campos abaixo, relativos à sua experiência profissional.

### 12) Há quanto tempo trabalha na organização onde se encontra actualmente?\*

- < 3 anos
- 3-7 anos
- 8-12 anos
- 13-17 anos
- 18-22 anos
- > 22 anos

### 13) Qual o cargo que ocupa actualmente?

### 14) Quais as principais funções desempenhadas?

### 15) Há quanto tempo trabalha nesta área?\*

- < 3 anos
- 3-7 anos
- 8-12 anos
- 13-17 anos
- 18-22 anos
- > 22 anos

Também para efeitos da caracterização global da amostra pedimos-lhe que preencha os campos relativos às habilitações académicas, grupo etário e género.

### 16) Habilitações académicas (grau):\*

- < 3º ciclo
- Ensino secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado

- Doutoramento
- Outra: \_\_\_\_\_

**17) Qual a área de formação?**

**18) Idade:\***

- 
- 25-29 anos
- 30-34 anos
- 35-39 anos
- 40-44 anos
- 45-49 anos
- 50-54 anos
- > 54 anos

**19) Sexo:\***

- Feminino
- Masculino

---

**Obrigado!**

**Agradecemos a sua participação!**

---

ANEXO 3

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Recolha	Sexo	Idade	Antiguidade na organização	Anos experiência na área	Habilitações	Área de formação	Cargo actual	Principais funções desempenhadas
Entrevista	Feminino	>54	>22	>22	Curso comercial	-	Presidente da Direcção	Inerentes ao cargo
Entrevista	Feminino	35-39	13-17	13-17	Mestrado	Psicologia	Directora Geral	Supervisão geral da organização;
Entrevista	Masculino	>54	18-22	>22	Licenciatura	-	Vice presidente da direcção	Direcção executiva
Entrevista	Masculino	35-39	8-12	8-12	Mestrado	-	Presidente da Direcção	-
Entrevista	Feminino	>54	>22	>22	Licenciatura	Psicologia	Directora Geral	Supervisão geral da organização;
Entrevista	Masculino	>54	18-22	>22	Licenciatura	Psicologia	Director Técnico	Direcção técnica; Psicólogo
Entrevista	Feminino	50-54	>22	>22	Licenciatura	Terapia ocupacional	Directora executiva	Supervisão geral da organização; responsável pelo planeamento estratégico
Entrevista	Feminino	50-54	8-12	>22	Licenciatura	Psicologia	Directora de acção social	-
Entrevista	Feminino	>54	>22	>22	Licenciatura	Educação especial	Presidente da Direcção	Apoio à DG na gestão macro da organização
Entrevista	Feminino	50-54	13-17	>22	Licenciatura	Terapia ocupacional	Directora Geral	-
On-line	Masculino	30-34	8-12	8-12	Bacharelato	Agronomia, gestão qualidade	Formador, gestor de qualidade, tesoureiro de direcção	Formador, gestor de qualidade, tesoureiro de direcção
On-line	Masculino	40-44	8-12	>22	Mestrado	Gestão de RH, Ciência política	Director Geral	Gestão
On-line	Feminino	35-39	8-12	3-7	Licenciatura	Psicologia	Presidente da Direcção	Recrutamento e selecção; GRH; aquisições, representação externa; psicóloga; formadora
On-line	Feminino	35-40	8-12	8-12	Licenciatura	Sociologia	Vice presidentes da Direcção	Coordenadora CNO; gestão do bar e cozinha
On-line	Feminino	30-34	8-12	3-7	Licenciatura	Psicologia	Vogal da Direcção	Directora Técnica Lar residencial, psicóloga
On-line	Feminino	30-34	3-7	3-7	Licenciatura	Psicologia	Director Técnico	Gestão de RH; elaboração e gestão de projectos
On-line	Feminino	25-29	<3	3-7	Licenciatura	GRH	Técnica de Recursos humanos	Áreas administrativas e de desenvolvimento de RH
On-line	Feminino	30-34	8-12	8-12	Licenciatura	Psicologia	Directora	Psicóloga
On-line	Masculino	35-39	13-17	13-17	Licenciatura	GRH	Director RH	Gestão de RH

ANEXO 4  
DICIONÁRIO DE CATEGORIAS

## Dicionário de categorias

<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Significado GRH</b>	GRH_significado	Definição atribuída pelos entrevistados ao conceito de Gestão de Recursos Humanos de uma organização sem fins lucrativos.
<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Decisões e Acções de gestão	GRH_decisõesgestão	Resoluções e acções relacionadas com selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados (Bilhim, 2009).
Relação entre colaboradores e organização	GRH_relação	Ligação existente entre os colaboradores e a organização (Bilhim, 2009).
Aquisição de valor acrescentado	GRH_valoracrescentado	Mais valia que os colaboradores devem ter para o desenvolvimento e funcionamento da organização; colaboradores como fonte de vantagem competitiva (Bilhim, 2009).
Compromisso dos colaboradores com as metas e objectivos da organização	GRH_compromisso	Envolvimento dos colaboradores no que diz respeito ao agir acordo com os objectivos e metas da organização. (Bilhim, 2009).
Flexibilidade	GRH_flex	Forma de actuar e interagir no quotidiano que se pauta por uma abertura e equilíbrio entre as necessidades dos recursos humanos e as da organização. Pode referir-se à flexibilidade temporal, financeira, numérica ou funcional.
Profissionais com competências	GRH_competências	Colaboradores com competências para realizarem as suas funções.
Satisfação dos colaboradores	GRH_satisfação	Proporcionar condições na organização de forma a que os colaboradores tenham um sentimento de agrado por trabalharem na organização.
Proximidade	GRH_proximidade	Pouca distância do poder e um conhecimento profundo das características dos colaboradores que fazem parte da organização.
Baseada em valores (confiança, respeito, transparência)	GRH_valores	Aplicação dos valores organizacionais no tratamento dos colaboradores.
Adequação do perfil do colaborador às características da função	GRH_adequaçãofunção	Ter em conta as características de cada colaborador, colocando-o numa função em que se adequa.
Promover o desenvolvimento dos colaboradores	GRH_desenvolvimento	A organização enquanto facilitadora do desenvolvimento de competências dos profissionais estimulando o seu crescimento pessoal e profissional
<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Desafios das Organizações sem fins lucrativos na actualidade</b>	DesafiosA	Estímulos/obstáculos com os quais as organizações sem fins lucrativos, na perspectiva dos entrevistados, se deparam na actualidade.



<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Garantir a sustentabilidade na actualidade	DesafioA_sustentabilidade	Assegurar a capacidade de atingir os seus objectivos assumindo os seus compromissos; assegurar a capacidade de sobrevivência, do ponto de vista económico, e da viabilidade do serviço (Baseado em Mesch, 2010).
Adoptar uma perspectiva estratégica no alcance da missão	DesafioA_perspectiva	Ter por base um planeamento estratégico que sirva de referência às decisões operacionais (Mesch, 2010).
Atrair e reter profissionais com competências técnicas	DesafioA_atracção	Mecanismos de captação de profissionais com competências técnicas (Mesch, 2010).
Diversificar de fontes de receita	DesafioA_alternativasreceitas	Procurar opções diferentes das existentes no sentido de gerar receitas.
Qualidade	DesafioA_qualidade	Adopção de um conjunto de práticas e procedimentos que vão ao encontro das normas definidas por entidades competentes, bem como garantir um nível adequado do serviço.
Alteração dos modelos de governança organizacionais	DesafioA_governança	Refere-se à alteração dos sistemas pelo qual as organizações são dirigidas e controladas (Anheier, 2005).
Motivar os profissionais	DesafioA_motiv	Criar condições para que os colaboradores realizem com empenho a sua função, cumprindo as tarefas ou atingindo os objectivos que foram propostos e aceites.
Competitividade	DesafioA_competitividade	Capacidade de criar um conjunto de condições que tornam as organizações “atraentes” do ponto de vista dos clientes;
Aspectos relacionados com a envolvente/conjuntura/políticos, legais na actualidade	DesafioA_envolventeactual	Factores externos à organização que influenciam de forma positiva ou negativa o funcionamento da organização.
Antiguidade dos colaboradores	DesafioA_antiguidadecol	Existência na organização de um elevado número de colaboradores envelhecidos.
Formação contínua	DesafioA_formcontínua	Promover junto dos colaboradores iniciativas e acções que permitam a sua formação contínua
Inovação e criatividade	DesafioF_inovação	Encontrar formas alternativas de prestar o serviço nos dias de hoje.
<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Desafios Organizações sem fins lucrativos no futuro</b>	DesafiosF	Crenças, expectativas e opiniões, na perspectiva dos participantes, relativamente aos obstáculos que as organizações sem fins lucrativos vão enfrentar no futuro
<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Profissionalização das Organizações sem fins lucrativos	DesafioF_profissionalização	Capacitação dos elementos das Direcções/órgãos de gestão (Mesch, 2010)

Mudança ao nível da percepção dos colaboradores (acerca da organização)	DesafioF_percepçãocol	Impulsionar o compromisso dos colaboradores com o sucesso da organização (Mesch, 2010)
Mudanças ao nível do design do trabalho	DesafioF_designtrab	Alteração ao nível do planeamento das várias tarefas que compõem uma função (Mesch, 2010)
Mudança ao nível do recrutamento dos Líderes (ênfase em competências ao nível do pensamento estratégico e tomada de decisão)	DesafioF_líderes	Alteração do processo de recrutamento, no que diz respeito às competências chave a privilegiar; alteração a nível do perfil dos líderes (Mesch, 2010)
Valorização da tecnologia	DesafioF_tecnologia	Inovações efectuadas ao nível do conjunto das tecnologias, nomeadamente na forma de comunicar com parceiros e stakeholders (Mesch, 2010)
Diversificação da oferta de serviços	DesafioF_diversificação	Existência de outros serviços para além daqueles que a organização estava à partida especificamente vocacionada.
Qualificação dos recursos humanos	DesafioF_qualificação	Habilitar os recursos humanos com competências que estes não detêm e que necessitam para o desempenho adequado das suas funções.
Marketing Social	DesafioF_marketing soc	Conjunto de acções promovidas pela organização com vista à sua boa imagem e visibilidade no mercado.
Relação com os clientes	DesafioF_relclientes	Alteração da relação entre os clientes e a organização.
Responsabilidade social das empresas	DesafioF_responsocial	Conjunto de normas e práticas que reflectem o interesse das empresas em questões de interesse público; qualquer acção de uma empresa que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (Ashley et al, 2003).
Cooperação inter organizacional	DesafioF_cooperaçãointer	Partilha de saberes e partilha na resolução de problemas com outras organizações congéneres.
Relação com a comunidade	DesafioF_comunidade	Promover parcerias com diversas entidades que integram a comunidade.
Inovação e criatividade no futuro	DesafioF_inovação	Encontrar formas alternativas de prestar o serviço.
Garantir a sustentabilidade no futuro	DesafioF_sustentabilidade	Assegurar a capacidade de atingir os seus objectivos assumindo os seus compromissos; assegurar a capacidade de sobrevivência, do ponto de vista económico, e da viabilidade do serviço no futuro (Mesch, 2010)
Alteração dos modelos de governança organizacionais	DesafioF_governança	Refere-se à alteração, no futuro, dos sistemas pelo qual as organizações são dirigidas e controladas (Anheier, 2005).
Aspectos relacionados com a envolvente/conjuntura/políticos, legais	DesafioF_envolvente	Factores externos à organização que influenciam de forma positiva ou negativa o funcionamento da organização.
Qualidade	DesafioF_qualidade	Adopção de um conjunto de práticas e procedimentos que vão ao encontro das normas definidas por entidades competentes, bem como garantir um nível adequado do serviço, no futuro

<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Práticas de recursos humanos mais eficazes</b>	PRHeficaz	Conjunto de práticas de gestão de recursos humanos utilizadas actualmente referidas pelos entrevistados como eficazes
<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Formação Eficaz	Form_eficaz	Conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização (Cabrera, 2006) com vista a garantir que os colaboradores fiquem dotados dos conhecimentos e competências necessários ao desempenho da sua função (baseado em Caetano, 1999).
Avaliação de desempenho Eficaz	AD_eficaz	Processo que se refere à definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, implicando fornecer feedback aos colaboradores relativamente ao seu, partilhar os contributos para os resultados organizacionais e ainda analisar os impedimentos para o alcance dos resultados desejados (Caetano, 2009)
Recrutamento e selecção Eficaz	Recrute selecção_eficaz	Conjunto de actividades e processos que se inicia na atracção e triagem de candidatas (Bilhim, 2009) terminando na escolha dos candidatos mais adequados ao exercício de funções específicas e na sua admissão.
Higiene e segurança Eficaz	HS_eficaz	Conjunto de metodologias e procedimentos adoptados pela organização no sentido de garantir boas condições de saúde e segurança dos trabalhadores (Savoi, 2001)
Promoção Eficaz	Prom_eficaz	Estratégias utilizadas pela organização no que concerne às formas de promoção dos indivíduos
Remuneração e compensação Eficaz	Remun_eficaz	Conjunto de recompensas extrínsecas (salário e outros benefícios) e intrínsecas (objectivos pessoais, autonomia e outros desafios profissionais) definidas pela organização que são atribuídas aos trabalhadores de acordo com os seus diferentes trabalhos ou competências (baseado em Carrel, 1995)
Acolhimento Eficaz	Acolhimento_eficaz	Conjunto de actividades desenvolvidas pela organização com vista à de integração dos novos colaboradores, podendo integrar acções diversificadas, desde a formação específica, até à designação de um responsável pela integração (Bilhim, 2009).
Conciliação trabalho família	Conc_eficaz	Conjunto de práticas da organização facilitadoras de uma conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar.
Práticas indiferenciadas eficazes	Indif_eficaz	Conjunto de práticas várias, para além das acima mencionadas, apontadas pelos participantes como eficazes nas organizações sem fins lucrativos.

<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Práticas de recursos humanos menos eficazes</b>	PRHneficaz	Conjunto de práticas de gestão de recursos humanos utilizadas actualmente referidas pelos entrevistados como menos eficazes
<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Formação Ineficaz	Form_ineficaz	Conjunto de experiencias de aprendizagem planeadas por uma organização (Cabrera, 2006) com vista a garantir que os colaboradores fiquem dotados dos conhecimentos e competências necessários ao desempenho da sua função (baseado em Caetano,1999).
Avaliação de desempenho Ineficaz	AD_ineficaz	Processo que se refere à definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, implicando fornecer feedback aos colaboradores relativamente ao seu, partilhar os contributos para os resultados organizacionais e ainda analisar os impedimentos para o alcance dos resultados desejados (Caetano, 2009)
Recrutamento e selecção Ineficaz	Recrute selecção_ineficaz	Conjunto de actividades e processos que se inicia na atracção e triagem de candidatos (Bilhim, 2009) terminando na escolha dos candidatos mais adequados ao exercício de funções específicas e na sua admissão.
Higiene e segurança Ineficaz	HS_ineficaz	Conjunto de metodologias e procedimentos adoptados pela organização no sentido de garantir boas condições de saúde e segurança dos trabalhadores (Savoi, 2001)
Promoção Ineficaz	Prom_ineficaz	Estratégias utilizadas pela organização no que concerne às formas de promoção dos indivíduos
Remuneração e compensação Ineficaz	Remun_ineficaz	Conjunto de recompensas extrínsecas (salário e outros benefícios) e intrínsecas (objectivos pessoais, autonomia e outros desafios profissionais) definidas pela organização que são atribuídas aos trabalhadores de acordo com os seus diferentes trabalhos ou competências (baseado em Carrel,1995).
Acolhimento Ineficaz	Acolhimento_eficaz	Conjunto de actividades desenvolvidas pela organização com vista à de integração dos novos colaboradores, podendo integrar acções diversificadas, desde a formação específica, até à designação de um responsável pela integração (Bilhim,2009).
Práticas indiferenciadas		Conjunto de práticas várias, para além das acima mencionadas, apontadas pelos participantes como ineficazes nas organizações sem fins lucrativos.
<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Práticas de recursos humanos em utilização nas organizações sem fins lucrativos</b>	PRH	Conjunto de actividades observáveis e percebidas pelos indivíduos, referidas pelos participantes como existentes nas organizações sem fins lucrativos. (Baseado em Boselie, 2005).

Sub-Categoria	Código	Definição
Práticas de Recrutamento e Seleção	PRH_recrute seleção	Conjunto de actividades e processos que se inicia na atracção e triagem de candidatos (Bilhim, 2009) terminando na escolha dos candidatos mais adequados ao exercício de funções específicas e na sua admissão.
Práticas de Acolhimento	PRH_acolhimento	Conjunto de actividades desenvolvidas pela organização com vista à de integração dos novos colaboradores, podendo integrar acções diversificadas, desde a formação específica, até à designação de um responsável pela integração (Bilhim,2009)
Formação	PRH_form	Conjunto de experiencias de aprendizagem planeadas por uma organização (Cabrera, 2006) com vista a garantir que os colaboradores fiquem dotados dos conhecimentos e competências necessários ao desempenho da sua função (baseado em Caetano,1999) ,
Avaliação de desempenho	PRH_AD	Processo que se refere à definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, implicando fornecer feedback aos colaboradores relativamente ao seu, partilhar os contributos para os resultados organizacionais e ainda analisar os impedimentos para o alcance dos resultados desejados (Caetano, 2009)
Promoção	PRH_prom	Estratégias utilizadas pela organização no que concerne às formas de promoção dos indivíduos.
Remuneração e compensação	PRH_remun	Conjunto de recompensas extrínsecas (salário e outros benefícios) e intrínsecas (objectivos pessoais, autonomia e outros desafios profissionais) definidas pela organização que são atribuídas aos trabalhadores de acordo com os seus diferentes trabalhos ou competências (baseado em Carrel,1995)
Higiene e segurança	PRH_HS	Conjunto de metodologias e procedimentos adoptados pela organização no sentido de garantir boas condições de saúde e segurança dos trabalhadores (Savoi, 2001)
Conciliação do trabalho/família	PRH_conc	Adequação das necessidades da organização às necessidades do colaborador
Práticas indiferenciadas	PRH_indif	Conjunto de práticas várias, para além das acima mencionadas, apontadas pelos participantes como existentes nas organizações sem fins lucrativos.
Categoria	Código	Definição
<b>Relação PRH e desempenho organizacional</b>	PRHdes	Tipo de atribuição feita pelos entrevistados à existência ou não de relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional; ênfase que os entrevistados colocam na ligação entre prática de recursos e desempenho organizações; tipo de efeito existente entre PRH e desempenho organizacional, sugerido pelos entrevistados

<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Influência	PRHdes_Inluencia	As práticas influenciam a existência de bons resultados organizacionais
Não influência	PRHdes_Ninfluência	As práticas não influenciam a existência de bons resultados organizacionais
Dependente de outras	PRHdes_outras	A relação entre as práticas e a existência de bons resultados organizacionais depende de outros factores.
<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Importância dos recursos humanos</b>	RH_importância	Factores designados pelos entrevistados como fundamentação e como estando associados à importância dos recursos humanos
<b>Sub-Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Rentabilização de recursos	RH_rentabilização	Utilização das pessoas no máximo das suas capacidades e potencial
Adequação pessoa-tarefa-organização	RH_pessoatarefaOrg	Ajustamento existente entre as características da pessoa, o tipo tarefas que a pessoa executa, e as características da organização
Formação	RH_ formação	Conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização (Cabrera, 2006) com vista a garantir que os colaboradores fiquem dotados dos conhecimentos e competências necessários ao desempenho da sua função (Caetano,1999).
Qualidade do serviço	RH_qualidadedo serviço	Recursos humanos como determinantes ou influentes, na percepção, avaliação e expectativas que os clientes têm acerca do serviço (baseado em Vinagre, 2008).
Envolvimento dos colaboradores na definição da missão	RH_envolvimento	Refere-se à implicação dos colaboradores na definição da missão da organização.
Motivação dos profissionais	RH_ motivação	Criar condições para que os colaboradores realizem com empenho a sua função, cumprindo as tarefas ou atingindo os objectivos que foram propostos e aceites.
Acesso aos conhecimentos e à informação	RH_ acessoinformação	Condição essencial para valorizar os recursos humanos, proporcionado que tenham acesso generalizado à informação.
<b>Categoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
<b>Percepção da Utilização PRH interorganizacionais</b>	PRHinterorg	Opinião dos participantes relativamente à parecença ou diferença existente na utilização de PRH na organização entre a organização onde o entrevistado exerce funções e outras organizações da mesma área.

<b>Subcategoria</b>	<b>Código</b>	<b>Definição</b>
Semelhança	PRHinterorg_sem	Opinião dos entrevistados reflecte a existência de semelhanças entre as PRH utilizadas na sua organização e noutras congéneres
Diferença	PRHinterorg_dif	Opinião dos entrevistados reflecte a existência de diferenças entre as PRH utilizadas na sua organização e noutras congéneres
Desconhecimento	PRHinterorg_desconhece	Desconhecimento relativamente às PRH que se utilizam nas organizações congéneres.