



# EMPREENDEDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

CRISTINA PARENTE  
EDIÇÃO

UNIVERSIDADE DO PORTO  
FACULDADE DE LETRAS  
PORTO

2014

# 6

## A gestão de recursos humanos assalariados\*

**Cristina PARENTE**

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

Os capítulos 6 e 7 são dedicados à problemática da gestão dos recursos humanos (GRH), respetivamente assalariados e voluntários, tem como objetivo discutir as tendências mais significativas das OTS nacionais neste domínio. Tendo em conta as especificidades do trabalho remunerado e do trabalho em regime de voluntariado, procuramos refletir sobre as práticas de gestão de ambos os RH. Estas foram interpretadas de acordo com os pressupostos das teorias que salientam a importância dos recursos intangíveis para o desempenho organizacional, as quais são originárias do mundo empresarial. Neste sentido, questionamos o carácter estratégico ou imediatista quer da GRH assalariados e a sua coerência com o ideário do Terceiro Setor, quer da gestão do voluntariado, estudado à luz da proposta teórica de ciclo de gestão do voluntariado. De salientar que os RH das OTS não são totalmente contemplados na análise proposta, dado que estas organizações têm a particularidade de integrar, para além de trabalhadores e voluntários (onde se incluem genericamente os dirigentes), membros associados ou cooperantes que podem desempenhar qualquer um dos papéis funcionais assumidos pelos trabalhadores e/ou voluntários. Porém, não daremos conta deles nesta obra.

### 1. A gestão de recursos humanos assalariados

A caracterização da gestão de recursos humanos (GRH) assalariados é a problemática que nos ocupa neste capítulo. Ao longo das páginas que se seguem, discutimos informações empíricas que decorrem quer da análise extensiva às organizações de base, quer duma abordagem intensiva às organizações alvo de estudo de caso, onde, para além da informação recolhida nas entrevistas individuais e coletivas, foi realizada uma recolha e análise documental, de fontes secundárias, designadamente do relatório único (RU)<sup>1</sup> para o ano de 2011, em cada organização<sup>2</sup>. Dado que a RAR

\* Este texto beneficiou da leitura e análise crítica que a Ana Luísa Martinho realizou e cujos contributos foram valiosos para a versão agora apresentada.

não integra trabalhadores assalariados (mas apenas estagiários e trabalhadores e regime de prestação de serviços), não dispõe de RU e fica excluída da análise de carácter quantitativo que por esta via elaboramos.

Com efeito, abordamos o lugar da GRH em OTS empregadoras, partindo do princípio avaliativo segundo o qual o objetivo orientador das OTS é o cumprimento da sua missão. De acordo com as propostas de análise configuracional (Akingbola, 2006), resultado da combinação entre os diferentes tipos de práticas de GRH e das perspetivas do alinhamento (Michie & Scheehan, 2005) com a estratégia organizacional, consideramos que, de acordo com o ideário do setor, a GRH numa OTS se orienta para o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos (RH) e da comunidade em que se encontra integrada. É esta orientação que perfila a GRH como uma estratégia gestionária conduzida pela missão, ao invés de uma gestão imediatista direcionada para o desempenho funcional de curto prazo. Propomos aferir o tipo de orientação, questionando as práticas de gestão mais frequentes, as orientações privilegiadas e como se articulam com o desenvolvimento territorial, no que se refere ao emprego local.

## 1.1. Um Terceiro Setor empregador e seus contornos recentes na União Europeia

É recente a afirmação do Terceiro Setor com um estatuto idêntico aos setores estatal e privado, no que diz respeito ao seu reconhecimento como setor económico empregador, produtor de bens e serviços, com um valor de uso e de troca, e não apenas como um conjunto de ações meramente filantrópicas e caritativas. O seu reconhecimento deve-se ao desenvolvimento que tem alcançado à escala mundial, quer em termos de riqueza gerada, quer de emprego criado.

O crescimento do emprego no setor é testemunhado por vários autores, porém com escassa informação estatística fundamentada e passível de comparação. Em 2002, e para o setor não lucrativo, a percentagem da população economicamente ativa a trabalhar em organizações da sociedade civil era, a título de exemplo, 14,4% na Holanda, 9,8% nos EUA, 4% em Portugal e 1,6% no Brasil (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005).

Em 2010, em Portugal, o setor da economia social era constituído por 55,383 organizações, que representavam 5,5% do emprego remunerado na economia social e 4,7% do emprego total nacional, desenvolvido a tempo inteiro (INE, 2013). No mesmo ano, o emprego remunerado assume um número significativo de mais de 14 milhões de pessoas, o que representa 7,5% do total do emprego da economia europeia. Os países com maior peso relativo são a Bélgica (12,3%) e a Suécia (12,0%). Portugal encontra-se em 14º lugar, com 5,5%, 2 valores percentuais abaixo da UE a 27 (INE, 2013).

Deste modo, podemos afirmar que o setor não só é uma parte integrante e significativa da economia de muitos países, como apresenta sinais expansionistas, razão pela qual as práticas de GRH adquirem pertinência analítica acrescida. A própria UE, pelo menos desde 1997, tem adotado medidas políticas que, por um lado, têm como objetivo promover o Terceiro Setor como empregador e, por outro lado, como criador de autoemprego<sup>3</sup>. A título ilustrativo da importância conferida neste domínio, destaca-se o *Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade Social - PROGRESS* (2007-2013). A inclusão das OTS como destinatárias deste programa revela o acesso em igualdade de circunstâncias (com as organizações dos setores público e privado) a este tipo de apoios e o crescente reconhecimento do seu papel nas políticas europeias. Assume especial relevo o estabelecimento do *Microfinanciamento Europeu "PROGRESS" para o Emprego e a Solidariedade Social*, lançado em 2010, com o objetivo de financiar a criação de microempresas ou atividades independentes, inclusive no âmbito da economia social, por pessoas excluídas do mercado de emprego e sem acesso ao mercado tradicional do crédito.

Em 2011, o *Parecer sobre Empreendedorismo Social e Empresas Sociais*<sup>4</sup> é decisivo ao identificar áreas prioritárias e medidas para a criação de um ambiente propício para as empresas sociais na Europa, no âmbito da Quadro Estratégico Comum (QEC), vulgo Estratégia Europa 2020 (2014-2020). No contexto português, assiste-se, já em 2011, ao lançamento do SOCIAL INVESTE - *Programa de Apoio à Economia Social*<sup>5</sup>, que visa constituir uma linha de crédito bonificado para incentivar o desenvolvimento das atividades de natureza social e solidária das entidades da economia social. No ano seguinte, o Governo Português, no âmbito do seu *Plano Estratégico de Iniciativas de Empregabilidade Jovem*, promove o empreendedorismo social de jovens entre os 18 e os 40 anos de idade, através do apoio à criação de cooperativas, pelo lançamento do Programa COOPJOVEM<sup>6</sup>. Ainda no domínio da dinamização do mercado de trabalho a partir da economia social, é criada, em 2013, a medida de *Estágios de Emprego Passaporte Emprego Economia Social e Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis e Desportivas*<sup>7</sup>.

## 1.2. A centralidade dos recursos humanos no Terceiro Setor

As raízes da GRH radicam no setor industrial privado lucrativo. No Terceiro Setor, estas práticas tenderam a ser relegadas, quer porque durante muito tempo foram administradas numa perspetiva filantrópica e caritativa, quer por só recentemente terem assumido um papel como empregadoras. Hoje, tal como nos setores público e privado, a GRH tem vindo a ganhar relevo nas OTS, inspirada no âmbito dos pressupostos das teorias da empresa baseada nos recursos<sup>8</sup>, cuja ideia central é que as organizações sustentam a sua vantagem competitiva a partir dos seus recursos, entre eles os recursos humanos (RH) (Colbert, 2004). Esta é a abordagem gestionária dos RH que é importada do mundo empresarial e constitui o paradigma dominante para a GRH em qualquer organização.

Tendo como referencial o mundo industrial ocidental, podemos dizer que, genericamente nas décadas de 50 e 70 do século XX, a GRH era tida como uma tarefa menor e os trabalhadores encarados como um custo, sem interesse para as empresas que concentravam grande parte das suas preocupações na produção. A partir da década de 1980, são dados passos importantes no que respeita à preocupação com fatores motivacionais e de satisfação no trabalho, que culminam com a disseminação de instrumentos operacionais, tais como a avaliação de desempenho, a análise, descrição e qualificação de funções e o apuramento de técnicas de recrutamento e seleção (Parente, 2010; Almeida, 2011; Fernandes, 2011). Com efeito, desde esta década as pessoas passam a ser encaradas como um recurso capaz de assegurar a adaptabilidade das organizações em contextos complexos de volatilidade económica e mudanças tecnológicas e demográficas (Almeida, 2011). Nesta ótica, a GRH é concebida como um, entre outros, alicerce estratégico das organizações, discutindo-se, cada vez mais, a pertinência da noção de gestão estratégica de RH. Esta é entendida como um alinhamento da GRH com a missão da organização, procurando adequar as políticas e práticas da gestão aos desafios que as organizações enfrentam na atualidade, como àqueles que são esperados no futuro (Almeida, 2011; Bratton, 1999; Pynes, 2009), respeitando os princípios do trabalho digno<sup>9</sup>. Esta postura permitiria promover melhorias de desempenho organizacionais, alavancada numa perspetiva conciliadora entre objetivos organizacionais e objetivos profissionais e pessoais dos RH.

Esta postura estratégica é tanto mais importante no Terceiro Setor dada a centralidade dos RH. De facto, se no setor industrial é possível automatizar o processo produtivo, reduzindo-se por esta via a mão de obra necessária, as OTS (e à semelhança de parte do setor social público) estão dependentes de RH pouco passíveis de serem substituídos por capital fixo. Adicionalmente, dada a especificidade de grande parte das atividades desenvolvidas - nomeadamente nas áreas da educação, formação, saúde, velhice, famílias, pobreza, entre outras -, é das competências dos trabalhadores que depende o sucesso e a qualidade dos desempenhos organizacionais, uma vez que os RH estão globalmente implicados e em contacto com os diferentes *stakeholders* das organizações (Pynes, 2009). A relação emocional que é estabelecida com a organização e com os destinatários é tida como fulcral para o desempenho de um conjunto de funções, que vão requerer uma forte resistência psicológica nos problemas vividos quotidianamente na organização. Com base numa revisão de estudos de caso realizados no domínio da gestão nas OTS, nomeadamente a partir de trabalhos desenvolvidos por Cascio e Boudreau (2010), Fitz Enz (2000) e Pynes (2009), confirma-se que se tratam de serviços de mão de obra intensiva, em que 50 a 80% do orçamento disponível se destina a custear salários. De facto, as OTS, ao intervirem em problemas sociais complexos, procuram integrar nos seus objetivos uma otimização constante da qualidade de resposta a um largo conjunto de *stakeholders*<sup>10</sup>. Tal pressupõe dos seus trabalhadores e dirigentes competências atitudinais, ao nível do saber ser e estar, inclusive de gestão do capital social, dado a intensidade e o valor que assumem os relacionamentos fora e dentro da organização (Akingbola, 2006).

Um segundo aspeto a sustentar a importância dos RH nas OTS é os desafios de sustentabilidade económica. As OTS estão frequentemente sujeitas a financiamentos externos que assentam em critérios de elegibilidade complexos, o que acentua a vulnerabilidade destas organizações face aos preceitos de autossustentabilidade. Neste sentido, um alicerce estrutural para um funcionamento sustentado das OTS é atrair profissionais altamente qualificados, capazes de gerir processos de captação de recursos (vulgo *fundraising*) e de prestação de contas económicas, sociais e ambientais, o que nem sempre é uma prerrogativa fácil, como veremos pelas próprias limitações remuneratórias ou de progressão na carreira.

Uma outra especificidade prende-se com a existência de um consenso relativamente à ideia de que, neste setor, os RH são fortemente investidos na missão e nos valores da organização. São vários os estudos que têm reforçado esta ideia de identificação dos trabalhadores por fatores emocionais, como fonte geradora de motivação que tende a compensar salários mais baixos (Gmur, 2010; Hély, 2009; Alatrística & Arrowsmith, 2004). A este propósito, Preston (1989) considera que, de acordo com a teoria da doação do trabalho, os trabalhadores do setor sem fins lucrativos sentem-se atraídos pelo seu trabalho devido a objetivos morais e éticos, reforçados pela natureza dos bens e serviços que são produzidos/oferecidos por essas organizações, com o propósito de gerar bem-estar social. Assim, estes trabalhadores estão menos interessados nas recompensas monetárias; caso contrário, trabalhariam em organizações com fins lucrativos, onde poderiam usufruir de um salário mais compensador. Neste contexto motivacional, as práticas de GRH poderiam ser um instrumento adicional para suportar e potenciar a satisfação intrínseca dos trabalhadores (Akingbola, 2006), porém estão limitadas na sua dimensão extrínseca, pelo menos no que respeita a recompensas financeiras e de progressão na carreira, nomeadamente pela fraca capacidade de sustentabilidade económica. Os trabalhadores são atraídos e motivados para ingressar neste setor devido a fatores de natureza intrínseca, associados a valores sócio-centrados, segundo a expressão de Chaves (2010), ou a recompensas altruístas, na proposta de Johnson (2002 *apud* Chaves 2010), em que o trabalho é percebido como um meio para assistir a comunidade, ajudar pessoas e contribuir para causas socialmente relevantes, mais do que para obter remunerações elevadas, benefícios sociais e outras regalias ou ainda ascensão nas carreiras.

Esta tendência de motivação intrínseca levanta desafios singulares às OTS. Por um lado, estes trabalhadores à partida poderão estar mais vulneráveis à insatisfação laboral, pois apenas podem contar com fatores motivacionais intrínsecos. Ora em outros trabalhos destacou-se

“que os trabalhadores do Terceiro Setor estão particularmente satisfeitos com a dimensão intrínseca do trabalho [...], distinguindo-se dos do setor privado e público, pela positiva, na variedade de tarefas realizadas, na possibilidade de aprendizagem de conhecimentos e na participação nas decisões [...]. Este envolvimento não esconde, porém, o descontentamento que se regista na dimensão extrínseca do trabalho, particularmente no domínio da progressão na carreira, da possibilidade de frequência de formação e da remuneração” (Parente, 2011, p.376).

Por outro lado, a redução dos níveis de satisfação intrínseca é passível de acontecer nas OTS segundo Akingbola (2006), quando: i) os objetivos organizacionais inicialmente tidos como fatores de atração para o ingresso na organização deixam de ser atingidos; ii) a missão organizacional é secundarizada; iii) os valores professados são percecionados como inconsistentes com aqueles que estão a ser praticados.

Finalmente, há ainda quem vá mais longe em termos de argumentos: McMullen e Schellenberg (2003) e Akingbola (2006) destacam que os salários baixos podem ser uma via de captar profissionais que estejam realmente comprometidos com a missão da organização (e não com recompensas monetárias). Todavia, este último autor adverte também para as limitações que as baixas remunerações impõem ao não contribuírem para reter mão de obra qualificada, desencadeando elevadas taxas de rotatividade e dificuldade em atrair candidatos com elevado potencial. Assim, temos um constrangimento e não um fator de atração dos mais competentes para o Terceiro Setor.

Na origem dos baixos salários estará de novo, entre outros fatores, a ausência de sustentabilidade económica, porque se tratam de organizações excessivamente dependentes de financiamentos externos (nomeadamente de natureza estatal), condicionados pela abertura de concursos/editais a programas de financiamento, que têm um âmbito temporal incerto e uma regulamentação inconstante. No caso português, e para as IPSS, as remunerações e subsídios são definidos por instrumentos de regulação coletiva do trabalho (IRCT), negociados entre os representantes daquelas, na figura dos seus dirigentes, e uma pluralidade de sindicatos, nenhum deles identitariamente ligado aos trabalhadores do Terceiro Setor<sup>11</sup>. Deste modo, vive-se um conjunto de pressões que dificultam a coerência das práticas de GRH com a missão da organização, bem como com o próprio conceito de trabalho digno.

A unanimidade face às baixas remunerações salariais no setor (Pynes, 2009; Akingbola, 2006) é realçada em Portugal por Reis, para as IPSS, onde mostra que os salários que os técnicos auferem nestas instituições são metade do salário que os mesmos profissionais auferem na função pública para trabalho idêntico. “É verdade que a política salarial das IPSS passa em grande medida por recursos externos da própria organização, nomeadamente [...] da disponibilidade do Estado para aumentar a participação às organizações” (2009, p. 189). O autor argumenta que os benefícios dos trabalhadores das IPSS têm um caráter não económico, relacionados com a flexibilização dos horários e a facilidade no uso de serviços e equipamentos, benefícios que as organizações gerem de uma forma individualizada, tendo em conta as necessidades dos trabalhadores (Reis, 2009).

Hély (2009) menciona que no caso francês, em comparação com o restante mercado de trabalho, encontramos, neste setor, grande parte dos trabalhos a tempo parcial, nomeadamente em atividades como a animação sociocultural, ocupação educativa de tempos livres ou apoio ao domicílio. O trabalho parcial pode aqui significar uma forma individualizada de GRH *versus relação laboral assente em direitos adquiridos*.

No mesmo sentido, Melo e Silva apontam para a pressão dos financiadores e para necessidade de redução de custos, como fatores que favorecem a maior recorrência de formas atípicas de emprego (2012, p. 27) em contraponto com um modelo de gestão regulamentado e protetor dos trabalhadores.

No que respeita à formação, sabemos que é uma prática de GRH coerente com o ideário das OTS, uma vez que potencia o desenvolvimento pessoal e profissional dos RH<sup>12</sup>. Segundo Melo e Silva (2012), que analisou 334 IPSS, a formação é para estas OTS um elemento importante de ligação entre a motivação dos trabalhadores e a missão da organização, para além de estar relacionada com as mudanças gestionárias e organizacionais internas. Estes desafios formativos, segundo Akingbola (2006), são contínuos e persistentes devido às mudanças que se exercem sobre as necessidades sociais e comunitárias, seja por parte de destinatários, seja decorrentes de políticas sociais, entre outras condicionantes. Vários estudos indicam que as organizações sem fins lucrativos oferecem uma quantidade de formação semelhante ao setor público (Parry, Kelliher, Mills & Tyson, 2005; Saunders, 2004 *apud* Melo e Silva, 2012) e muito superior ao setor privado (McMullen & Schellenberg, 2003; Saunders, 2004 *apud* Melo e Silva, 2012). Todavia, apesar da proximidade ao setor público, de acordo com Parry et al. (2005 *apud* Melo e Silva, 2012), estas organizações têm gastos muito inferiores, possivelmente devido aos seus maiores constrangimentos financeiros, bem como, no caso português, aos financiamentos existentes a partir do ano 2000 para o setor, com o III Quadro Comunitário de Apoio (QCA) (2000-2006) e do atual Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) (2007-2013). Ainda no caso nacional e segundo a informação empírica recolhida para as OTS inquiridas, a educação e/ou formação, nas suas diferentes vertentes (vocacional/profissional, inicial e contínua, para adolescentes ou adultos) e áreas temáticas, é uma atividade que, como vimos no capítulo 3, ocupa mais de 25% das OTS, o que constitui com certeza um fator facilitador da implementação de formação interna.

Globalmente, é importante salientar não apenas a contribuição dos trabalhadores e dirigentes, mas também membros associados/cooperantes ou voluntários, como capital humano gerador de eficiência e eficácia inerente aos interesses organizacionais, fundamentando, segundo vários autores, a pertinência de adotar-se a terminologia de gestão estratégica dos RH (Rider & McCandless, 2010; Santos, 2008; Parente, 2010; Comeau-Vallée, 2009). Ao invés de assentar num raciocínio imediatista, esta deve ser entendida como um modelo e um conjunto de práticas, orientadas para uma visão de médio e longo prazos, que reconhecem o papel do trabalho humano, seu envolvimento e sua participação na concretização do projeto organizacional (Parente, 2010). As OTS, de acordo com o seu ideário, singularizar-se-iam ao combinarem práticas de gestão coerentes com as características de uma visão ética de negócio social, legitimado por uma missão de bem comum.

Porém, sabemos que estas práticas não são as mais comuns a nível nacional, como abordaremos a partir das informações empíricas nos pontos seguintes, e que o caso português não é uma exceção. Observe-se o Quadro 1 onde se sistematiza, a partir de uma revisão de estudos de caso em OTS realizada por Comeau-Vallée (2009), as

práticas de GRH mais comumente implementadas. A sua análise permite concluir a ausência de práticas orientadas para a gestão estratégica dos RH, designadamente em duas grandes áreas: i) a gestão de carreira dos trabalhadores, o que representa uma limitação do ponto de vista da progressão das pessoas e das práticas efetivas de retenção nas OTS; ii) a gestão dos afastamentos, o que indicia uma não preocupação com a desvinculação dos recursos humanos em OTS.

### Quadro 1 - As práticas de gestão de recursos humanos

Schler e MacMillan (1984)	Harel e Tzafrir (1999)	Comeau-Vallée (2009)
1) Planificação	1) Recrutamento	1) Estrutura e planificação
2) Dotação	2) Seleção	2) Avaliação de desempenho
3) Avaliação	3) Participação	3) Formação e desenvolvimento
4) Remuneração	4) Remuneração	4) Dotação
5) Formação e desenvolvimento	5) Formação	5) Participação
6) Relações de trabalho	6) Relações de trabalho	6) Remuneração
		7) Condições de trabalho

Fonte: Adaptado de Comeau-Vallée (2009).

## 1.3. A gestão de recursos humanos: evidências empíricas

De acordo com a problematização anteriormente enunciada, procuramos perceber que configurações assume a gestão de recursos humanos a partir de dois eixos analíticos. O primeiro eixo, de cariz enquadrador, remete para o que designamos ser a estrutura do emprego nas organizações, a partir de um conjunto de indicadores relativos ao sexo, regime de tempo de trabalho, vínculos contratuais, movimento dos RH e contratação local. Prosseguimos para o segundo eixo, em que procuramos compreender as tendências gestionárias imperantes em termos de autonomia da função RH, as técnicas e orientação de GRH, competências e remunerações. Entre os dois eixos existe uma relação de dependência, em que a estrutura do emprego resulta, em parte, de um conjunto de opções em termos de práticas de GRH.

### 1.3.1. A estrutura do emprego

O eixo analítico da estrutura do emprego focaliza a atenção em alguns traços característicos da composição dos efetivos, integrados nas organizações inquiridas para o ano de 2010<sup>13</sup> e nos seis (e não sete) estudos de caso, realizados para o ano de 2011, dado que a RAR não tem efetivos assalariados integrados na organização, pelo que não dispõe das informações empíricas caracterizadoras do emprego assalariado.

O universo de 2.325 RH assalariados que compõem as 71 organizações consideradas<sup>14</sup> é claramente feminizado (com uma relação de um homem - 23,0% - para cada três mulheres - 77,0 %) e maioritariamente afeto a um regime de tempo integral.

O cruzamento destas duas características, regime de tempo de trabalho e sexo (Quadro 2), permite tecer algumas considerações, nomeadamente se comparadas com as tendências de fundo do mercado de trabalho português.

**Quadro 2 - Regime de tempo de trabalho por sexo nas organizações inquiridas (2010)**

	Homens	Mulheres	Total
Tempo integral	0,78	0,89	0,86
Tempo parcial	0,22	0,11	0,14
Total	1,00	1,00	1,00

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

A observação do Quadro 2 realça uma fraca incidência do regime de tempo de trabalho parcial (cerca de 14%, valor médio), que é no entanto maior entre os homens do que entre as mulheres, numa relação que duplica o valor. Este facto contrasta com a tendência dominante no mercado de trabalho em geral, onde o trabalho a tempo parcial aparece, em todos os países da OCDE, como um trabalho essencialmente feminino (a taxa estimada de emprego parcial entre os homens portugueses rondava os 6,5% do total de homens com emprego, em 2009)<sup>15</sup>. As razões que presidem a esta particularidade podem explicar-se pela forte feminização do emprego no Terceiro Setor, em que as funções regulares e quotidianas, sobretudo do núcleo operacional das organizações, são garantidas por mulheres. Os estudos de casos realizados corroboram igualmente a feminização dos RH assalariados das organizações, como demonstra o Quadro 3. A exceção é encontrada na organização AVI, onde as práticas de GRH apostam em ferramentas estratégicas, entre elas, um Plano para a Igualdade.

A taxa de emprego feminina contrasta com a forte tendência para a liderança masculina no órgão dirigente, discutida no capítulo 3, facto a que duas OTS estudo de caso parecem ser exceção, ao apresentarem um perfil de liderança maioritariamente feminizada (na AVI onde a presidente é uma mulher) ou totalmente feminizado (DEC).

**Quadro 3 - Taxa de emprego por sexo nos estudos de caso (%) (2011)**

Organizações	LAD	DEC	VEP	AVI	TOC	ECO
Taxa de emprego						
Masculina	23,5	33,7	18,8	50,0	41,2	40,0
Feminina	76,5	66,3	81,3	50,0	58,8	60,0
Direção	Totalmente masculina	Totalmente feminina	Totalmente masculina	Maioritariamente feminina	Totalmente masculina	Maioritariamente masculina

Fonte: Autora baseada no relatório único, 2011.

Mantendo uma análise por género, a abordagem à qualidade dos vínculos contratuais acabou por revelar a coexistência de tendências de sentido contrário. Trabalhou-se com uma classificação dos diferentes tipos de vínculos contratuais a partir do seu significado, em termos de maior ou menor precariedade. Foram construídas três categorias de avaliação do grau de estabilidade/precariedade<sup>16</sup>, baseadas

em pressupostos teóricos de funcionamento do mercado de trabalho<sup>17</sup>. Depois, conservando a análise de género, foi calculado o peso que tem, em cada organização, cada uma das categorias, peso esse expresso em % do total dos RH assalariados, nas figuras contratuais consideradas (Quadro 4).

**Quadro 4 - Estatísticas descritivas de precariedade/estabilidade laboral, por sexo (grandezas expressas enquanto proporções) (2010)**

	Homens			Mulheres		
	Estabilidade	Semi-estabilidade	Precariedade	Estabilidade	Semi-estabilidade	Precariedade
N	53	53	53	68	68	68
Em falta	36	36	36	21	21	21
Média (%)	58,1	21,1	20,8	62,5	23,4	14,1
Mediana (%)	70,0	4,0	0,0	75,0	9,45	0,0
Moda (%)	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Desvio-padrão (%)	40,6	30,5	33,2	35,7	29,6	24,5

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

Em traços gerais, assumem relevância as seguintes constatações:

- a estabilidade no emprego é um traço relativamente dominante entre as OTS na medida em que é, em média, uma condição laboral vivenciada por 60% dos trabalhadores assalariados;

- a diferença de género coloca as mulheres numa posição relativamente mais confortável, embora seja ligeira a diferença quer na categoria estabilidade, quer na semi-estabilidade; onde a diferença se acentua é nas situações de precariedade, proporcionalmente mais frequentes entre os homens<sup>18</sup>;

- em quase 30% das organizações, quer para homens quer para mulheres, a totalidade do emprego gerado configura estabilidade contratual;

- em cerca de 50% das organizações não se assinalam quaisquer situações de precariedade laboral.

Esta situação híbrida, que caracteriza a relação de emprego no que se refere às categorias da precariedade/estabilidade laboral dos RH assalariados nas OTS, foi por nós já assinalada em artigos anteriores, onde salientámos “que a segurança dos contratos laborais é [...] maior no setor privado, seguido do Terceiro Setor e, por último, no setor público” (Parente, 2012, p. 270), o que de alguma forma questiona a adesão das OTS aos princípios do trabalho digno.

Os estudos de caso corroboram a situação de estabilidade a que os efetivos estão afetos, sendo as organizações LAD e AVI as que apresentam maiores indicadores de precariedade. Tal parece-nos tanto mais paradoxal quando na AVI dispomos de uma GRH profissionalizada, porém mandatada para tirar o máximo proveito do que são

oportunidades de poupança de recursos financeiros, nomeadamente em termos de medidas de apoio à contratação.

**Quadro 5 - Vínculos contratuais (%) (2011)**

Organizações	LAD	DEC	VEP	AVI	TOC	ECO
Taxa de trabalhadores						
Efetivos	52,9	69,8	75,0	50,0	76,5	100,0
Contratados a termo	47,1	29,1	25,0	39,5	11,8	0,0
Com outros contratos	0,0	0,0	0,0	10,5	0,0	0,0

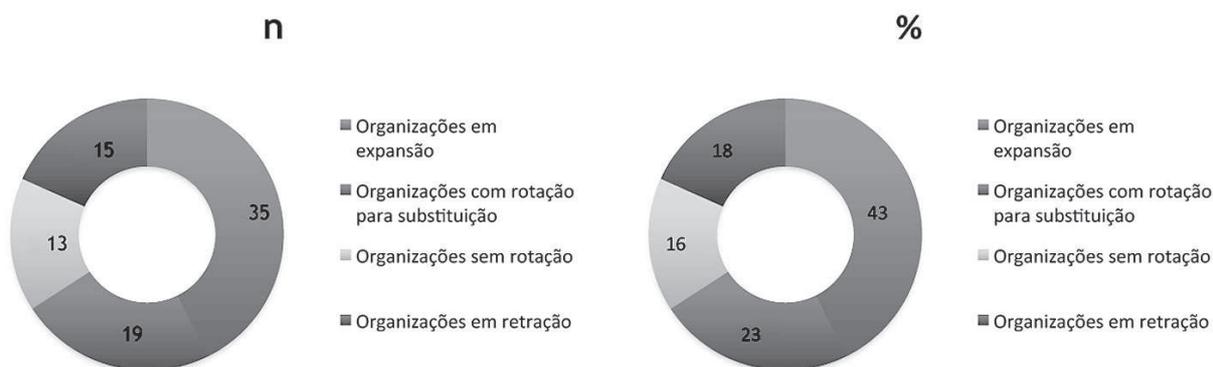
Fonte: Autora baseada no relatório único, 2011.

Os movimentos dos RH são outro indicador da estrutura de emprego. Na sua análise, retivemos a atenção na contratação e afastamento de trabalhadores e no recrutamento local, questionando os contributos das modalidades de gestão das OTS para o desenvolvimento territorial, uma das problemática consideradas pela *escola da inovação social*. É, no entanto, com reservas que refletimos sobre estes contributos, na medida em que a contratação é uma prática que resulta de uma série de requisitos que o trabalhador deve possuir, pelo que a preferência por um trabalhador local pode, inclusive, não ser viável, sobretudo em OTS com atuação em meios mais isolados.

Da análise das 89 organizações inquiridas, a maioria das organizações (80,0% - 63) contratou trabalhadores e, em sentido inverso, uma não menos significativa parcela (65,0% - 52) despediu ou não renovou contratos.

A tipificação de movimentos de entrada e saída de trabalhadores<sup>19</sup> (Figura 1) mostra uma tendência expansionista ou de manutenção do efetivo em 2010. Para esta última tendência pontuam as organizações que optam por rotação por substituição ou não evidenciam quaisquer movimentos de trabalhadores, num total de 39,1%.

**Figura 1 - Tipologia de organizações inquiridas de acordo com os movimentos de entrada e saída de trabalhadores (2010)**



n= 82 (100%)

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

No entanto e por contraposição, nas organizações alvo de estudo de caso e um ano após (2011), a evolução do efetivo foi, no geral, marcada por uma propensão mais intensa para a retração, com taxas negativas na LAD (-26,1%), na TOC e na ECO (*ex aequo* com -16,7%). A AVI apresenta uma situação de estabilidade, em contraponto com a DEC (11,8) e a VEP (3,2).

A preocupação das organizações com a criação de emprego local, e consequente impacto no desenvolvimento territorial - indicador de referência do ideário do Terceiro Setor e de uma possível orientação distintiva face aos restantes setores de atividade -, é manifesta em 1/3 (31 - 34,8%) das organizações inquiridas. Apesar de não existir qualquer prioridade de recrutamento de trabalhadores residentes nas áreas de intervenção, não deixa de ser significativo que, das 87 OTS inquiridas em causa, 56 (64,4%) optem por recrutar localmente os seus RH, sendo que no ano de 2010 recrutaram, em média, um trabalhador local. Importa salientar que o contributo para o desenvolvimento económico local das OTS não se esgota neste indicador, ao qual seria necessário acrescer outros, tais como, por exemplo, o recurso a fornecedores locais, para emitir um juízo fundamentado. Fica, porém, a pista de questionamento.

Em síntese, estamos face a um emprego feminizado no núcleo operacional e linha hierárquica, exercido a tempo integral, em OTS maioritariamente em situação de estabilização de efetivos e de estabilidade de emprego. Contudo, começa-se a esboçar, por via da informação obtida nos estudos de caso para 2011, alguma tendência para a retração de RH. O emprego de RH locais não é uma preocupação para cerca de 1/3 das OTS, sendo que as restantes contrataram em média um trabalhador local em 2010, o que nos parece ser um contributo escasso para o desenvolvimento local, independentemente das razões que possam estar na origem.

### 1.3.2. A gestão de recursos humanos: responsabilidade e orientações

A existência de uma prática explícita de GRH é assumida em 82 OTS inquiridas, que consideram desenvolver técnicas de GRH. É sobre estas, bem como nas seis OTS alvo de estudo de caso, que nos vamos reter nas próximas páginas, com o objetivo de as caracterizar a partir de alguns indicadores chave.

A responsabilidade pela gestão de pessoas é, na maioria das organizações, da Direção (40 - 48,8%), seguida por um técnico superior que assume, genericamente, funções de chefia (29 - 35,4%). A existência de um técnico especializado em GRH é diminuta (11,0%). As Direções centralizam em si a responsabilidade pela GRH, tendência idêntica à que Akingbola (2006) constatou em organizações sem fins lucrativos canadenses, em que o topo estratégico tem a responsabilidade da escolha das práticas de gestão. É também este o posicionamento verificado nos estudos de

caso, com uma centralização no topo estratégico da GRH nas organizações LAD, VEP e TOC. Distinguem-se a DEC e a AVI, onde encontramos uma função partilhada entre a Direção e quadros técnicos com funções de chefia, ainda que na AVI se assista a um forte pendor técnico da função de GRH a cargo de profissional especializado.

Prosseguindo na análise, interessava-nos perceber quais as técnicas de GRH implementadas<sup>20</sup> e a que níveis da hierarquia profissional se aplicavam (isto é, técnicos superiores, profissionais qualificados e trabalhadores indiferenciados), de forma a aferirmos a orientação geral da GRH. Partimos do pressuposto que uma gestão estratégica dos RH se orienta para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros da organização, perfilado com os objetivos organizacionais e com a missão social, ao invés de uma gestão imediatista, orientada para o desempenho funcional de curto prazo.

Duas primeiras tendências, não mutuamente exclusivas, se destacam:

i) a existência de uma similitude na aplicação das técnicas de GRH para os três níveis da hierarquia profissional, o que leva a crer que as organizações tendem a adotar práticas de GRH uniformizadas para o conjunto dos seus RH;

ii) uma propensão para que, à medida que nos deslocamos na hierarquia profissional, do nível mais elevado para os mais baixos, as técnicas estratmenor importância.

Em termos de incidências, traçam-se dois grandes polos:

i) uma forte presença para todos os níveis hierárquicos de reuniões periódicas de balanço e troca de informação (mais de 80,0% das organizações), da análise e descrição de funções (na ordem dos 70,0%) e de procedimentos de recrutamento e seleção (na ordem dos 60,0%), ainda que, neste último caso, os procedimentos sejam bastante menos aplicados nos profissionais indiferenciados (não ultrapassam os 12,0% de OTS);

ii) uma presença, em menos de ¼ das organizações, de procedimentos de gestão de carreiras, de desvinculação/gestão de saídas e da definição de planos de desenvolvimento profissional.

As técnicas de GRH foram agrupadas, tendo por base a orientação mais ou menos estratégica ou operacional, subjacente às diferentes combinações entre elas<sup>21</sup>. Assim, destacam-se três tipos distintos de orientação da GRH, que num continuum de ordenação se dispõem das mais simples e funcionalistas para as mais complexas e estratégicas:

i) *orientação para a integração funcional*, a mais simples e operacional, cujo foco é colocado na análise e descrição de funções, diagnóstico de necessidades de formação, reuniões de trabalho e comunicação interpessoal, bem como na integração e acolhimento de trabalhadores;

ii) *orientação para o desempenho*, em que o recrutamento e avaliação de desempenho são os pontos nodais;

iii) *orientação para a carreira e desenvolvimento profissional*, a mais complexa e mais estratégica, põe a ênfase no futuro, ao revelar uma preocupação com a gestão de carreiras, formação e desenvolvimento profissional e gestão de saídas.

O princípio interpretativo foi o de que uma maior utilização de técnicas orientadas para a *integração funcional* e para o *desempenho* remete para uma gestão imediatista e funcionalista dos RH de curto prazo, enquanto a mobilização de técnicas orientadas para o desenvolvimento de carreira traduzem uma orientação *desenvolvimentista e estratégica*. Por conseguinte, tal sugere que a opção pelas técnicas consideradas nos dois primeiros tipos é indiciadora de uma ausência de orientação estratégica das GRH.

O Quadro 6 revela a incidência das três orientações de GRH nas OTS inquiridas. A *orientação para a integração funcional e para o desempenho* é superior para qualquer nível hierárquico, o que indica que as organizações privilegiam uma gestão direcionada para o momento presente. A forte diferença entre estes dois tipos de orientações e o último - do *desenvolvimento profissional* - demonstra o fraco enfoque no que diz respeito à gestão de carreiras dos trabalhadores, o que vai ao encontro do constatado por Passey, Hens e Jas (2000 *apud* Alatrística & Arrowsmith, 2004), que afirma que o desenvolvimento de carreiras neste tipo de empregos é limitado. Reiteramos que as técnicas de gestão orientadas para o *desenvolvimento profissional* estão mais presentes nos níveis profissionais mais elevados, tendendo a sua aplicação a ser progressivamente mais escassa para os profissionais qualificados e indiferenciados. Para estes, a gestão estratégica de longo prazo tende a assumir menor relevância em benefício da orientação para a *integração funcional* e igualmente para o *desempenho*.

**Quadro 6 - Orientação da gestão de recursos humanos por níveis hierárquicos (valores médios em %) (2010)**

Orientação da GRH	Níveis hierárquicos		
	Técnicos superiores	Profissionais qualificados	Profissionais indiferenciados
Integração funcional	57	53	42
Desempenho	47	45	36
Desenvolvimento profissional	19	16	13

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

A análise das orientações de GRH nos estudos de caso confirma uma forte tendência para a *integração funcional*, em que assume particular relevo a comunicação interpessoal, muito baseada na informalidade das relações e num quotidiano de reuniões mais ou menos alargadas ou restritas em termos de membros, de acordo os assuntos a tratar.

Na DEC e AVI, temos indício de *orientações para o desempenho*, com a preocupação com a integração dos recém-chegados, o que se manifesta na existência de um manual de acolhimento, cuja conceção foi despoletada pelo processo de certificação de qualidade:

*“[...] o acolhimento, a apresentação da organização era habitualmente feito pela equipa que aquela pessoa integrava e, portanto, conhecia aquela equipa, conhecia o funcionamento daquela equipa, e o conhecimento da organização no seu todo era feito consoante ia sendo necessário! Neste momento, com o procedimento para a qualidade, [...] temos um manual de acolhimento e, portanto, temos todo um conjunto de procedimentos que fazemos na altura da admissão da pessoa, até para que facilite realmente quando eu tenho de contactar com alguém [...]”* (Diretora técnica da DEC)

Por sua vez, o recrutamento e a seleção são reconhecidos, a nível discursivo, pelos entrevistados das duas OTS, AVI e DEC, como centrais da própria GRH. Considera-se que é nesta fase que se irão desenvolver as bases para o comprometimento com a missão da organização. É unânime que esta predisposição pessoal, numa dupla vertente pragmática - de identificação com os objetivos e atividades da organização - e ideológica - de identificação com os valores e princípios da organização - é um critério significativo do processo de seleção de pessoas, não descurando conhecimentos e potenciais competências atitudinais e técnicas:

*“Não basta ser muito bom tecnicamente [...] tem de ser alguém que se identifique com os nossos valores, que se identifique com os nossos princípios, com a nossa maneira de trabalhar e de estar nas coisas, tem de ser com entrega penso eu!”* (Diretora técnica da DEC)

*“Onde é que se vê o comprometimento? [...] Ganhamos pouco, trabalhamos muito, e não há horas, e às vezes as nossas necessidades pessoais são postas de lado em prol de um outro! E às vezes levamos choques emocionais muito grandes e se não estamos comprometidos? Quer dizer, não trabalhamos? As coisas deixam de funcionar!”* (Diretor de departamento da AVI)

Retendo a atenção nas competências atitudinais e procedimentais<sup>22</sup> que os estudos de caso realçam, dá-se destaque ao desempenho de um conjunto de funções que vão requerer uma resistência emocional e psicológica, face às vulnerabilidades dos destinatários, bem como competências claramente técnicas ao nível de *“saber como fazer e proceder”*.

Ainda no processo de seleção, a análise extensiva das competências profissionais, através do inquérito por questionário, revela para os níveis hierárquicos dos técnicos superiores e dos profissionais qualificados uma unanimidade quanto à importância da *capacidade de trabalhar em equipa*, classificada em primeiro lugar, em pelo menos 50% das OTS.

A avaliação de desempenho é outro indicador associado à *orientação para o desempenho* que, nos inquéritos às OTS, aparece com uma intensidade média,

na ordem de 45% das organizações. À DEC e AVI, junta-se na aplicação desta técnica a LAD. Porém, qualquer uma das três OTS mostra-se insatisfeita com os resultados obtidos na sua aplicação, quer por via dos modelos utilizados, quer da profundidade desejada, para além de criarem, nalguns casos, mal-estar entre os trabalhadores.

*“Temos uma avaliação formal de desempenho, não com a profundidade que pretendíamos, mas temos uma avaliação de desempenho!”* (Diretor executivo da LAD)

*“A avaliação de desempenho tem sido mais a nível comportamental, eu julgo que foi tomada essa opção estrategicamente porque, de facto ao nível técnico, a Direção reúne mensalmente com todos os colaboradores e, portanto, tem um feedback da parte técnica e, portanto, vai dando também o seu feedback em relação ao desempenho de cada um. A meu ver, deveria haver uma incidência maior sobre as questões técnicas e uma avaliação mais formal.”* (Diretor de departamento da AVI)

O último item analítico refere-se às práticas de recompensas em geral, e particularmente às recompensas remuneratórias, assunto este sempre sensível do ponto de vista organizacional.

Independentemente da valorização menor de fatores extrínsecos ou instrumentais pelos trabalhadores das OTS, os sistemas de recompensas remuneratórias são instrumentos de retenção e de motivação dos RH. Interessava compreender se estas organizações assumiam como referência salarial algum instrumento de regulação coletiva e identificar outros tipos de remuneração, para além da remuneração direta fixa ou salário mensal. As constatações empíricas induziram a alargarmos a análise, que estava dirigida apenas a remunerações, aos sistemas de recompensa em geral.

Das 86 organizações que respondem à questão sobre as tabelas salariais, 62 (72,1%) organizações utilizam um IRCT para a definição dos seus salários, enquanto 24 (27%) não utilizam qualquer referencial. Entre os IRCT, destacam-se, independentemente da categoria profissional, os CCT de carácter obrigatório para as IPSS<sup>23</sup>, seguido da Tabela Salarial da Função Pública.

A reter neste aspeto a particularidade do estatuto jurídico: destas OTS que utilizam algum tipo de IRCT, 48 (85,7%) têm o estatuto de IPSS e 14 (25%) de ONGD. A menor incidência de IRCT em ONGD pode explicar-se, por um lado, pelo âmbito de atuação internacional destas últimas e à remuneração por projeto dependente da regulamentação do edital e, por outro, ao facto de não disporem de um contrato coletivo de trabalho que as regule, como acontece com as IPSS. Aliás, é assumido no âmbito dos estudos de caso que “podemos ter pessoas com a mesma função e licenciatura, com pagamentos *diferentes porque são de projetos diferentes ou de funções internas*” (Diretor de departamento da AVI), o que não abona em favor da equidade salarial, princípio básico da GRH. De acordo com os dados da CSES (INE, 2013), a remuneração média da economia social<sup>24</sup> é cerca de

83,1% da economia nacional, bastante mais baixa que a remuneração média nas sociedades financeiras e administrações públicas. Nas seis OTS estudo de caso, o ganho médio mensal líquido<sup>25</sup> é relativamente baixo se comparado, para período homólogo, com o ganho médio mensal nacional<sup>26</sup>, de 1.142,60€ (Quadro 7). A análise do leque salarial líquido<sup>27</sup> revela as maiores disparidades na AVI, LAD e DEC, em que o salário mais alto é cerca de cinco a seis vezes superior ao mais baixo. Esta disparidade, ao contrário do que se podia supor, não parece estar associada à coincidência entre cargos de direção e funções de direção técnica/executiva, mas eventualmente a uma gestão mais hierarquizada dos RH, que também não encontra relação com a dimensão da organização, bastante variável entre as três OTS em causa. A TOC e a ECO são, neste domínio, mais igualitárias, mas são também as que têm salários base mais baixos. Verifica-se uma tendência para uma variação, na razão direta entre o aumento das disparidades salariais internas e o ganho médio líquido (Quadro 7).

#### Quadro 7 - Ganho médio e leque salarial líquido (2011)

Organizações	LAD	DEC	VEP	AVI	TOC	ECO
Ganho médio (€)	1 283,9	916,5	1 018,7	1 174,3	868,4	606,7
Leque salarial líquido	6,3	5,0	4,1	6,7	2,9	1,1

Fonte: Autora baseada no relatório único, 2011.

O Quadro 8 demonstra que apenas 32 organizações inquiridas (36,0%) consideram ter extras às remunerações diretas fixas, ou seja, salários de base. Todavia, importa mencionar que o entendimento que os inquiridos fazem das remunerações além das definidas na tabela salarial é abrangente, incluindo desde direitos salariais a recompensas extra, que podem ser entendidas como regalias compensatórias com origem em motivos vários. Este entendimento ambivalente das remunerações extra leva a questionar em que medida tal representação é sinónimo de ausência de sensibilidade às diferentes modalidades de remuneração, bem como da sua utilização como prática de GRH com objetivos distintos.

Os sistemas de compensações integram remunerações diretas fixas, remunerações diretas variáveis, remunerações indiretas, bem como um conjunto de regalias<sup>28</sup>. Um prémio de assiduidade é uma remuneração direta variável e um instrumento de motivação; um subsídio de alimentação pode ser um direito definido em sede de IRCT; o uso pessoal de um telemóvel pertença da OTS ou um seguro de saúde são remunerações indiretas - no primeiro caso, integra a categoria dos complementos de remuneração e, no segundo, a categoria dos benefícios sociais. Deste modo, cumprem teoricamente funções diferentes e são usados em contextos distintos, de acordo com os objetivos motivacionais. Não obstante verificar que, na maioria das OTS inquiridas (64%), as remunerações extra salário base mensal estão ausentes, no Quadro 8 podemos observar como 32 organizações usam uma forma de complemento do salário e apenas uma.

### Quadro 8 - Tipos de recompensas (2011)

	n	%
Remunerações diretas variáveis	12	37,5
Remunerações indiretas	12	37,5
Regalias e/ou direitos	8	25,0
Total	32	100,0

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

Do conjunto das mesmas são mais frequentes, *ex aequo*, as remunerações diretas variáveis e as remunerações indiretas. Entre aquelas assumem-se como modalidades preponderantes, os prémios de desempenho (12), prémios por afetação a funções de elevada responsabilidade (4) e prémios de assiduidade (2). Nas remunerações indiretas, salientam-se os benefícios sociais (9) e os complementos de remuneração (7).

As OTS estudo de caso confirmam a ausência de remunerações extra salário base; todavia, na AVI associa-se a possibilidade de frequentar ações de formação a uma recompensa. De facto, a AVI destaca-se pela aposta na qualificação dos RH, quando apresenta uma frequência em média de 69,5 horas de formação/trabalho no ano de 2011, contra as 15 ou 12 horas da DEC e VEP respetivamente, ou mesmo a ausência das restantes.

As práticas de remuneração confirmam o seu leque restritivo, quer em termos do seu baixo valor comparativo, quer da sua variedade, o que parece ir ao encontro das teses sobre a teoria da doação do trabalho, onde o significado do trabalho advém de recompensas sociais e da identificação com a missão e valores das organizações. Curioso como na AVI se entende a formação como um modo de recompensa, o que aponta para uma postura de valorização da pertença organizacional, pelas possibilidades de evolução pessoal e profissional que permite.

## Nota Conclusiva

A GRH é um novo desafio para as OTS em fase de profissionalização, mas também um instrumento potencial de reconhecimento dos RH empenhados e motivados pela concretização da missão social, tal como a diversa literatura testemunha.

Os RH de que tratamos neste ponto do capítulo são sobretudo mulheres que ocupam posições no núcleo operacional e linha hierárquica, a tempo integral e com vínculo contratual estável, em OTS, maioritariamente em situação de estabilização de efetivos, apesar dos indícios de um início de retração de RH.

Encontramos nas práticas de GRH algumas ambivalências. Não fica clara a sua coerência com a missão organizacional e com o ideário do Terceiro Setor, ainda que as

razões justificativas possam ser dotadas de total legitimidade racional. É uma função centralizada na Direção, frágil do ponto de vista da sua profissionalização e não estratégica. A análise dos instrumentos de GRH demonstra um pendor para uma gestão imediatista orientada para o desempenho funcional de curto prazo, porém constata-se uma propensão para que, à medida que ascendemos na hierarquia profissional, as ferramentas estratégicas e de longo prazo assumam maior importância, o que é sinónimo da reprodução da segmentação verificada, genericamente, no mercado de trabalho.

Verifica-se para todos os níveis hierárquicos uma forte presença das práticas de reuniões periódicas de balanço e troca de informação, o que nos parece singularizar o funcionamento quotidiano das OTS e ir ao encontro da importância das competências atitudinais em OTS a atuarem na área social. Ressalta, da análise, um paradoxo entre a gestão imediatista das pessoas, orientada para a *integração funcional* ou *desempenho laboral*, e o empenhamento solicitado quer em termos da participação no quotidiano de trabalho, quer dos conhecimentos e competências exigidos. Os sistemas de recompensa remuneratórios são limitados, o que tende a corroborar as teses da satisfação intrínseca, fundadas na identificação com valores sócio-centrados e altruístas.

## notas

- 1 O relatório único (RU), que compila toda a informação relativa à organização e aos seus RH, é entregue anualmente por todas as entidades empregadoras ao Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Ficam excluídas desta obrigatoriedade as organizações sem trabalhadores ao serviço.
- 2 A análise estatística dos relatórios únicos contou com a participação de Susana Tavares de Castro.
- 3 No ano de 1997 é lançada, pelo Conselho Europeu do Luxemburgo, a *Estratégia Europeia de Emprego* (EEE), onde parece surgir o início do reconhecimento dos impactos do Terceiro Setor para o emprego na Europa, com o *programa piloto Terceiro Sistema e Emprego*. Para um maior desenvolvimento cf. Comissão Europeia (1999).
- 4 Parecer do Comité Económico e Social Europeu (CESE) sobre Empreendedorismo Social e Empresas Sociais de 26.10.2011 (INT/589 Parecer Exploratório). Disponível em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:229:0055:01:PT:HTML> Acedido a 28.07.2013.
- 5 Portaria do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social n.º 42/2011 (19 janeiro 2011). Portugal: D.R. I SÉRIE. N.º 13, pp. 365-367. Disponível em: [http://www.cases.pt/0\\_content/programas/Portaria\\_422011\\_de\\_19\\_de\\_janeiro.pdf](http://www.cases.pt/0_content/programas/Portaria_422011_de_19_de_janeiro.pdf) Acedido a 23.01.2014
- 6 Portaria n.º 432-E/2012 (31 dezembro 2012). Portugal: D.R. I SÉRIE. N.º 252, p. 7424-(311)-7424- (313). Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/12/25202/0025200255.pdf> Acedido a 23.01.2014
- 7 Portaria n.º 65-B/2013 (13 fevereiro 2013). Portugal: D.R. I SÉRIE. N.º 31, p. 790-(5) -790-(11). Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2013/02/03101/0000500011.pdf> Acedido a 23.01.2014
- 8 Do inglês *resource-based view (RBV) of the firm*.
- 9 De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o conceito de *decente work*, que designamos em português de *trabalho digno* ou de *trabalho decente*, remete para “oportunidades para realizar um trabalho produtivo com uma remuneração equitativa; segurança no local de trabalho e proteção social para as famílias; melhores perspetivas de desenvolvimento pessoal e integração social; liberdade para expressar as suas preocupações; organização e participação nas decisões que afetam as suas vidas; e igualdade de oportunidades e de tratamento para todas as mulheres e homens”. Disponível em [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal\\_visita\\_guiada\\_02\\_pt.htm](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_visita_guiada_02_pt.htm) Acedido a 10.09.2013.
- 10 Conforme apresentado no cap. 1, por *stakeholders* ou partes interessadas consideram-se aqueles indivíduos, grupos ou instituições que estão direta ou indiretamente envolvidos, emocional e/ou materialmente nas atividades da organização, incluindo entre eles: destinatários (clientes/utilizadores/ beneficiários/ utentes), trabalhadores assalariados, voluntários, estagiários, direção, membros associados/ cooperantes, parceiros, doadores/financiadores e gestores fiduciários (*trustees*), fornecedores, organismos/entidades reguladoras, sindicatos, setor público nacional, regional e local, comunidade alargada, comunidade local.
- 11 As remunerações nas IPSS são reguladas por, pelo menos, três contratos coletivos de trabalho (CCT) celebrados entre: i) a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública (FNSFP); ii) a União das Instituições Particulares de Solidariedade Social (UIPSS) e a Federação Nacional dos Professores e outros (FENPROF); iii) a CNIS e a Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros (FEPCES). Como remunerações diretas variáveis, entende-se todos os prémios relacionados com o desempenho.
- 12 Destaque para o código cooperativo português que prevê que nas empresas cooperativas haja uma afetação de reservas obrigatórias a educação e formação cooperativas. Para um maior desenvolvimento ver Portaria n.º 51/96 (7 setembro 1996). Portugal: D.R. I SÉRIE-A. N.º 208, pp. 3018-3032. [acedido 29 janeiro 2014]. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1996/09/208A00/30183032.pdf> Acedido a 23.01.2014. Esta portaria que em vigor em 1 de janeiro de 1997 foi, entretanto, alterada pelos: i) Portaria do Ministério das Finanças n.º 343/98 (6 novembro 1998). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 257, pp. 5939-5946. Disponível em

<http://www.dre.pt/pdf1s/1998/11/257A00/59395946.pdf> Acedido a 23.01.2014; ii) Portaria do Ministério do Trabalho e da Solidariedade n.º 131/99 (21 abril 1999). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 93, pp. 2112-2113. Disponível em <http://www.iem.gov-madeira.pt/LinkClick.aspx?fileticket=N29NNDyNarI%3D&tabid=189> Acedido a 23.01.2014; iii) Portaria n.º 108/2001 (6 abril 2001). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 82, pp. 2040-2041. Disponível em <http://www.iem.gov-madeira.pt/LinkClick.aspx?fileticket=N29NNDyNarI%3D&tabid=189> Acedido a 23.01.2014; iv) Portaria do Conselho de Ministros n.º 204/2004 (19 agosto 2004). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 195, pp. 5404-5405. Disponível em [http://www.confe.coop/web/legisl/dl\\_204\\_2004\\_alt\\_cod\\_coop.pdf](http://www.confe.coop/web/legisl/dl_204_2004_alt_cod_coop.pdf) Acedido a 23.01.2014; v) Portaria do Conselho de Ministros n.º 204/2004 (19 agosto 2004). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 195, pp. 5404-5405. Disponível em: [http://www.confe.coop/web/legisl/dl\\_204\\_2004\\_alt\\_cod\\_coop.pdf](http://www.confe.coop/web/legisl/dl_204_2004_alt_cod_coop.pdf) Acedido a 23.01.2014;

13 De acordo com o indicador analisado, o número de organizações inquiridas consideradas vai ser variável dada a taxa de resposta obtida, o que significa que temos totais parciais diferentes.

14 Do total de 89 inquiridos, apenas 71 responderam aos indicadores sexo e regime de tempo de trabalho por não disporem no momento da inquirição da informação.

15 Fonte: OECD (2012), OECD Family Database, OECD, Paris. Disponível em [www.oecd.org/social/family/database](http://www.oecd.org/social/family/database) Acedido a 10 .01.2012.

16 Os três tipos considerados foram: i) *estabilidade do emprego* que remete para a situação laboral vivenciada pelos indivíduos que estão vinculados a contratos de trabalho sem termo; ii) a semi- estabilidade que abrange todos os que são detentores de contratos de trabalho a termo (certo ou incerto); iii) a precariedade laboral que é vivida pelos RH que desenvolvem a sua atividade de forma independente, na modalidade de prestação de serviços, vulgo *recibos verdes*.

17 Considerar que os contratos de trabalho a termo (certo ou incerto) configuram uma situação de semi-estabilidade explica-se pelo facto de a existência de um vínculo jurídico-laboral, em si, conferir direitos e, mais especificamente, direitos de proteção social, sendo, por isso, distinta da situação dos trabalhadores independentes que, genericamente, não usufruem de qualquer direito ou garantia face às organizações onde desempenham funções. Igualmente, por razões de vinculação transitória e temporária às OTS, não foram considerados nem os RH em situação de estágio, nem em contrato de emprego inserção.

18 Esta tendência afasta-se do que conhecemos para o mercado de trabalho em geral, onde, por exemplo, em período homólogo - 3º trimestre de 2010 -, da população trabalhadora por conta de outrem com vínculo contratual a termo e outras situações (contratos de prestação de serviços; trabalhos sazonais sem contrato escrito; situações de trabalho pontuais ou ocasionais) 23,6% era do sexo feminino e 22,7%, do masculino Fonte: Labour Force Survey, Eurostat, 2010. Disponível em <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=207&lang=pt> Acedido a 22.05.2012.

19 A tipologia foi criada a partir da diferença entre o número de trabalhadores que saíram e o número de trabalhadores que foram contratados em 2010. Definiram-se quatro tipos: i) *organizações em rotação por substituição*, onde se verifica uma igualdade entre o número de entradas e de saídas; ii) *organizações sem rotação*, em que não se registam saídas ou entradas; iii) *organizações em expansão*, em que existe um maior número de entradas do que de saídas; iv) *organizações em retração* para designar aquelas onde há um maior número de saídas do que de entradas.

20 Os 11 instrumentos de gestão propostos no inquérito foram os seguintes: análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho; definição de plano de desenvolvimento profissional; diagnóstico de necessidades de formação; procedimentos de recrutamento e seleção; plano de integração e acompanhamento; plano de formação; gestão de carreira; desvinculação/gestão de saídas.

21 Em termos de análise estatística, esta variável resultou de uma análise de correspondências de componentes principais sobre as técnicas de gestão de recursos humanos, utilizados para os diferentes grupos profissionais.

22 Optamos por usar a tipologia de conhecimentos da autoria de Valadares e Moreira (2009) para classificar analogamente as competências, partindo do pressuposto que os conhecimentos ou saberes são potenciadores de competências, ou seja, são saberes em ação na perspetiva de Malglaive (1995). Assim,

consideramos: i) os conhecimentos/competências declarativos, que dizem respeito ao domínio de temáticas, conceitos, teorias e leis; ii) os conhecimentos/competências atitudinais, ou seja, relativos à formação de atitudes e valores; e iii) os conhecimentos/competências procedimentais, definidos como a capacidade de executar.

23 Os já referidos CCT celebrados entre CNIS e a FNSFP, entre a UIPSS e a FENPROF e entre a CNIS e a FEPCES.

24 O conceito de economia social é entendido na aceção de Terceiro Setor tal como o definimos ao longo de toda a obra.

25 O ganho médio líquido é calculado através do rácio entre o ganho e o efetivo total da organização. Por sua vez, o ganho é definido como o somatório dos salários base líquido, subsídios e prémios regulares, subsídios e prémios irregulares e trabalho suplementar. Neste âmbito, estão incluídas todas as remunerações declaradas no RU de todos os trabalhadores (trabalho a tempo completo e a tempo parcial).

26 Foi tido como valor de referência para o período homólogo - Outubro de 2011 - o ganho médio mensal nacional que inclui, para além da remuneração de base, os prémios e subsídios regulares (diuturnidades, subsídios de função, de alimentação, de alojamento, de transporte, de antiguidade, de produtividade, de assiduidade, de turno, de isenção de horário, por trabalhos penosos, perigosos e sujos, etc.), bem como o pagamento por horas extraordinárias. Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos (2013, p. 38).

27 Leque salarial líquido é um rácio calculado entre o maior salário base líquido e o menor salário base líquido. Para este cálculo apenas foram tidos em conta os salários referentes aos trabalhadores a tempo completo.

28 Como remunerações diretas variáveis, entende-se todos os prémios relacionados com o desempenho ou inerentes à função do trabalhador e que complementam o seu salário. Nas remunerações indiretas, são contemplados os complementos de remuneração, tais como o uso de telemóvel ou o carro da organização, bem como os benefícios sociais, tais como os seguros de saúde ou de vida, cartões em serviços variados. São consideradas regalias os dias de férias oferecidos aos trabalhadores, bem como a flexibilidade de horários. As horas extraordinárias e as diuturnidades são pensadas como direitos. Relativamente aos subsídios de transporte e/ou de alimentação, estes podem ser classificados como regalias ou como direitos. Com efeito, consoante os critérios definidos no IRCT, celebrado entre a entidade patronal e os representantes dos trabalhadores, estes subsídios podem estar nele contemplados ou não.

## referências bibliográficas

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707-1725. doi: 10.1080/09585190600964350
- Alatrasta, J. & Arrowsmith, J. (2004). Managing employee commitment in the not-for-profit Sector. *Personnel Review*, 33 (5), 536-548. doi: 10.1108/00483480410550143
- Almeida, A. (2011). *A Gestão de Recursos humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional* (Tese de Doutoramento). Retirado a 29 de janeiro de 2014 de Repositório do ISCTE-IUL de [https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/5892/1/Doutoramento\\_Ant%C3%B3nio\\_Jos%C3%A9\\_Almeida\\_2011.pdf](https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/5892/1/Doutoramento_Ant%C3%B3nio_Jos%C3%A9_Almeida_2011.pdf)
- Bratton, J. (1999). Strategic human resource management. In John Bratton e Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice* (pp. 37-70). London: Macmillan Business.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. New Jersey: Ft Press.
- Chaves, M. (2010). *Confronto com o trabalho entre jovens advogados. As novas configurações da inserção profissional*. Lisboa: Imprensa das Ciências Sociais.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Comeau-Vallée, M. (2009). *La Formalisation des Pratiques de gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises d'Economie Sociale: une menace aux valeurs du secteur?* (Dissertação de Mestrado). Retirado a 29 de janeiro de 2014, de UAQM| Archipel. <http://www.archipel.uqam.ca/2768/1/M11140.pdf>
- Comissão Europeia (1999). *Third System, employment and local development*. Vols. I, II e III. Bruxelas: DGV.
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto* (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos humanos). Retirado a 23 de janeiro de 2014 de <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom Books.
- Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E. & Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Gabinete de Estratégia e Estudos (2013). *Inquérito aos ganhos e à duração do trabalho - 2011*. Lisboa: Ministério da Economia. Retirado a 29 de janeiro de 2013 de <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/remuneracoes/ganhossinteseout11.pdf>
- Gmur, M. (2010). *Gender Pay Gap in the Third Sector. Theoretical explanation and empirical evidence from Switzerland and Germany*. Paper presented at the 9th International Conference, Turkey. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/Istanbul\\_abstracts/ISTR2010\\_0158.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/Istanbul_abstracts/ISTR2010_0158.pdf)
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses Universitaires de France.
- INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.
- Malglaive, G. (1995). *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora.

- McCullen, K., & Schellenberg, G. (2003). *Job quality in nonprofit organizations*. Ottawa: Canadian Policy Research Network.
- Melo e Silva, M. (2012). *Práticas de formação em organizações portuguesas sem fins lucrativos*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos humanos). Retirado a 29 de janeiro, 2014, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19516/1/Maria%20Solange%20de%20Souza%20Melo%20e%20Silva.pdf>
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005), Business strategy, human resources, labour market flexibility, and competitive advantage. *International Journal of HRM*, 16(3), 445-64.
- Miles, R. & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52. doi: 10.1016/0090-2616(84)90030-5.
- Mintzberg, H. (1995 [1979]). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation: An Exploration of the literature*. McGill University.
- Observatório das Desigualdades (2010). *Labour Force Survey Eurostat*. Retirado a 29 de Janeiro de 2013 de <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=207&lang=pt>
- Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Coord.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica.
- Parente, C. (2011). Responsabilidade social no Terceiro Setor: do ideário às práticas de gestão das pessoas. In M. A. Costa, M. J. Santos, M. Seabra, & F. Jorge (Eds.). *Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana* (pp. 355-381). Coimbra: Almedina.
- Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23 (1), September, 257- 276.
- Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public Sectors. *Personnel Review*, 34(5), 588-602.
- Passey, A., Hems, L., & Jas, P. (2000). *The UK Voluntary Sector Almanac, 2000*. London: The National Council for Voluntary Organisations Publications.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of management* 13 (1), 163-178.
- Preston, A. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world, *Journal of Labour Economics*, (7), 438-463.
- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reis, J. (2009). *Organizações do Terceiro Setor: Clima/Cultura Organizacional e Gestão de Recursos humanos como fatores determinantes de empenhamento dos trabalhadores das IPSS*. (Dissertação de Doutoramento em Psicologia). Retirado a 29 de janeiro de 2014 de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10863>
- Ridder, H.-G. & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management. *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 124-141. doi: 10.1177/0899764008328182
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Saunders, R. (2004). *Passion and commitment under stress: human resource issues in Canada's non-profit sector: a synthesis report*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks. Retirado a 19 de fevereiro, 2011, de [http://www.cprn.org/documents/25808\\_en.pdf](http://www.cprn.org/documents/25808_en.pdf)

Valadares, J. & Moreira, M. (2009). *A Teoria da Aprendizagem Significativa. Sua Fundamentação e Implementação*. Coimbra: Almedina.