

A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos – um instrumento de medida

Human Resource Management in Nonprofit Organizations - a measurement tool

Marlene Sousa^{1*}, Tânia Santos¹, Márcio Oliveira², Rui Santos¹

¹Politécnico de Leiria – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais; CICS.NOVA - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais.

²Politécnico de Leiria – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais; NECE - Research Center in Business Sciences, Universidade da Beira Interior.

* Autor correspondente: marlene.sousa@ipleiria.pt

Resumo

Os recursos humanos são apontados como um importante ativo para as organizações em geral, sendo particularmente relevantes para as Organizações Sem Fins Lucrativos. É importante que estas organizações desenvolvam uma gestão cuidada dos recursos humanos, de forma a que se consigam munir de uma equipa de colaboradores adequada para cumprir a sua missão social e enfrentar os desafios da sociedade.

Assim, o presente estudo pretende fundamentar e apresentar um instrumento de medida para os recursos humanos destas organizações, que permita auxiliar estas organizações na gestão dos mesmos, dotando-as de uma ferramenta de apoio à gestão das pessoas que as compõem.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Organizações Sem Fins Lucrativos; Instrumento de medida; Terceiro Setor; Desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos.

Abstract

Human resources are seen as an important asset for organizations in general, being particularly relevant for OSFL. It is important that these organizations develop a careful management of human resources, so that they are able to equip themselves with an appropriate team of employees to fulfill their social mission and face the challenges of society.

Thus, the present study aims to substantiate and present a measurement instrument for the human resources of these organizations, which allows them to assist in their management, providing them with a support tool for the management of the people who compose them.

Keywords: Human Resource Management; Nonprofit Organizations; Measuring instrument; Third Sector; Performance of Nonprofit Organizations

1. Introdução

As Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) são instituições que têm como missão promover o bem-estar económico e social de uma sociedade, operando com diferentes propósitos (caridade, humanitários, científicos e educacionais). Podem ser consideradas parte essencial de todas as comunidades, fornecendo benefícios a todos os membros.

Até meados da década de 1970 as OSFL não atribuíam grande importância à dimensão da gestão na prossecução da sua missão e dos valores sob os quais se regem (Hudson, 2017). No entanto, a crescente “exigência” de se tornarem mais eficazes e eficientes e as necessidades decorrentes do contexto dinâmico em que vivemos, tem levado a que estas organizações desenvolvam atividades que as levem num caminho duradouro, sustentável e estável (Coelho et al., 2016; Wellens & Jegers, 2014).

Liao e Huang (2016) referem que compreender a visão e a estratégia ajudará as OSFL a melhorar o seu desempenho, pois manter uma visão excelente tem um efeito positivo na construção da estratégia e na forma como estas organizações realizam a sua atividade.

Neste contexto, os recursos humanos e a sua gestão de forma eficaz têm uma importância cada vez mais acentuada para o bom desempenho das OSFL. Apesar do peso que as OSFL têm na economia, muitos procedimentos ao nível da gestão dos recursos humanos são desconhecidos da maior parte dos profissionais do setor e existem poucos estudos sobre o tema (Bernardino & Santos, 2019). Importa, assim, analisar como são geridos os recursos humanos destas organizações, compreender como se podem valorizar e como tornar mais efetiva a gestão de pessoas nas mesmas.

2. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos

A importância da gestão de recursos humanos tem vindo a ser estudada ao longo dos tempos. Vários autores defendem que o alinhamento entre as estratégias das organizações e as suas práticas de recursos humanos são fundamentais para que os recursos humanos sejam uma fonte de vantagem competitiva (e.g., Boselie & Paauwe, 2005; Devanna et al., 1982; Huselid et al., 1997; Ulrich, 1997)

Boselie e Paauwe (2005) referem que os objetivos e a estratégia organizacional influenciam as práticas de gestão de recursos humanos implementadas, interferindo no desempenho organizacional.

Para Meyer e Xin (2018), as empresas multinacionais só serão capazes de atingir os seus ambiciosos objetivos estratégicos se puderem atrair, reter e desenvolver pessoas altamente

qualificadas para implementar as suas estratégias, defendendo que os recursos humanos são os elementos chave para garantir que as estratégias sejam bem sucedidas.

Se a relação entre a gestão estratégica e a gestão de recursos humanos é importante nas empresas, torna-se fulcral nas organizações sem fins lucrativos, onde os recursos humanos assumem características particulares e onde os recursos financeiros devem ser combinados da melhor forma possível, para que não haja dependência extrema de fontes de financiamento externas (Kicová, 2020).

Os recursos humanos são apontados como um importante ativo para as organizações em geral, sendo particularmente relevantes para as OSFL. Estas organizações são tipicamente organizações de mão-de-obra intensiva, onde os recursos humanos desempenham uma papel determinante e são apontados como uma fonte de vantagem competitiva (Bernardino & Santos, 2019).

Em ambiente de constantes alterações na sociedade, as OSFL assumem importância capital no combate à pobreza e outros problemas sociais (Oliveira et al., 2021). Neste sentido, estas organizações devem ter capacidade para adquirir, desenvolver e manter os seus recursos humanos com as competências necessárias para o desenvolvimento da sua estratégia organizacional (Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010).

Tal como noutras organizações, também nas OSFL, as pessoas que nelas trabalham são fundamentais para a concretização dos objetivos propostos. Assim, a gestão estratégica dos recursos humanos, aliada à motivação, liderança e comunicação, são a base para uma utilização efetiva do potencial humano, que se poderá tornar uma fonte de sucesso e eficiência em qualquer organização (Kicová, 2020).

O caráter híbrido das OSFL e a multiplicidade de objetivos pelos quais se regem leva a que estas necessitem de colaboradores com um conjunto de qualidades muito vasto e que se adequem às mesmas. Desta forma, a força de trabalho destas organizações é geralmente muito heterogénea, sendo os colaboradores muito diferentes entre si, no que diz respeito às características, competências, experiências e (ou) tipos de relações contratuais (Bernardino & Santos, 2019).

Tendo em conta as várias vertentes dos recursos humanos e a heterogeneidade dos mesmos no seio das OSFL, torna-se fundamental fazer uma análise cuidada do assunto, sendo importante medir esta variável de forma correta e adequada.

3. Instrumento de medida dos Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos

É importante que as OSFL desenvolvam uma gestão cuidada dos recursos humanos, de forma a que se consigam munir de uma equipa de colaboradores adequada para cumprir a sua missão social e enfrentar os desafios da sociedade (Parente, 2010).

Desta forma, pretendemos propor um instrumento de medida para os recursos humanos que traduza a situação de cada organização de forma clara e sucinta. Baseados na literatura (Boselie & Paauwe, 2005; Caetano, 2008; de Faria Bilhim, 2009; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2012) sugerimos a divisão desta variável em 5 fatores, que importa analisar separadamente: práticas, motivação, desempenho, formação profissional e voluntariado.

Relativamente às práticas, focamo-nos no recrutamento, seleção, acolhimento e integração dos recursos humanos. O recrutamento refere-se à capacidade que as organizações têm para atrair um conjunto de pessoas interessadas em colaborar com elas. Para as OSFL serem bem sucedidas terão de recrutar os melhores colaboradores, que consigam satisfazer as necessidades da organização (Bloom & Smith, 2010). Já a seleção diz respeito à identificação do indivíduo que, entre um conjunto de candidatos disponíveis para colaborar com a organização, qual aparenta ter as características mais adequadas para o cargo que será exercido. Nogueira (2014) refere que, em Portugal, os gestores das OSFL valorizam indivíduos com elevada polivalência, disponibilidade, comprometimento, confiança, proximidade afetiva, voluntarismo e sentido de missão, dando primazia a requisitos que dizem respeito ao relacionamento interpessoal em detrimento das qualificações. Terminados os processos de recrutamento e seleção, deverá desenvolver-se um processo de integração dos novos colaboradores, de modo a permitir que estes “se familiarizem com as diferentes vertentes da cultura da organização” (Parente, 2010, p. 331).

No que concerne à motivação, sabemos que para que os colaboradores se comprometam com as atividades da organização é fundamental que se encontrem motivados. Uma vez que as OSFL se deparam com muitos desafios no seu dia a dia, a motivação dos seus colaboradores é considerada fundamental para o sucesso destas organizações (Bernardino & Santos, 2019). Alguns autores (Di Zhang & Swanson, 2013; Parente et al., 2013; Parsehyan, 2017) sugerem que a motivação dos colaboradores pode ser aumentada através de: Concepção e atribuição de tarefas desafiadoras, definição de responsabilidades e desenvolvimento profissional dos colaboradores; Concepção de sistemas de liderança partilhados, de processos de tomada de decisão participativos e da manutenção de uma comunicação aberta; Implementação de sistemas formais de avaliação e compensação do desempenho, nomeadamente através do reconhecimento e louvor pelo trabalho bem feito; Criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Ao falar de desempenho, temos de considerar que esta é uma tarefa chave na gestão de pessoas, pois dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento do colaborador (Câmara et al., 2007). Estudos sobre esta matéria nas OSFL são residuais,

mostrando que esta não é uma área da gestão de recursos humanos praticada nestas instituições.

Relativamente à formação profissional, e como já referimos anteriormente, é particularmente difícil para as OSFL encontrarem pessoas que possuam as competências adequadas, uma vez que se trata de um campo híbrido de intervenção na sociedade. Assim, os colaboradores destas organizações podem não possuir as competências específicas e complexas quando ingressam nas mesmas, levando a que o processo de formação e desenvolvimento de pessoas se torne determinante para que as lacunas detetadas possam ser colmatadas e para que os colaboradores estejam aptos a desempenhar as suas funções da melhor forma possível (Bernardino & Santos, 2019).

Sendo o voluntariado uma grande fonte de mão-de-obra destas organizações, é fundamental que se analise a forma como estes colaboradores se integram nas mesmas. O recurso ao voluntariado pode ser uma forma de captação de recursos humanos interessante do ponto de vista económico, mas as organizações não devem depender exclusivamente dos voluntários para realizar as suas atividades, pois isso pode levar a uma situação de grande vulnerabilidade para o funcionamento normal das organizações (Bernardino & Santos, 2019).

Tabela 1. Instrumento de medida dos Recursos Humanos para as OSFL

	Questão	Autores
Práticas	Existe capacidade para envolver cada vez mais os RH no espírito de missão.	(Bloom & Smith, 2010; de Faria Bilhim, 2009; Nogueira, 2014; Parente, 2010; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2012)
	Existe algum colaborador que possua conhecimentos que mais ninguém domine.	
	A equipa de colaboradores tem muitos anos na entidade.	
	Nos Recursos Humanos existem planos de substituição de pessoas em áreas chave na entidade.	
	Os esforços despendidos pelos colaboradores não são desperdiçados.	
	A insegurança (física/moral) é identificada e corrigida prontamente.	
	A colaboração da equipa na definição da estratégia da entidade é solicitada.	
	Os colaboradores são incentivados a tomar decisões.	
	Os colaboradores são envolvidos na tomada de decisões chave da entidade.	
	Os colaboradores são incentivados a melhorarem os seus métodos de trabalho.	
	Existe um esforço na deteção das capacidades profissionais dos colaboradores.	
	Os colaboradores são estimulados para prosseguir objetivos ambiciosos.	
	Os obstáculos ao bom desempenho são identificados e prontamente eliminados.	
A entidade apresenta-se capaz de reter os melhores técnicos.		
Motivação	Os colaboradores da entidade apresentam bons níveis de motivação.	(Di Zhang & Swanson,
	Os colaboradores da entidade têm bons níveis de produtividade.	

	Os colaboradores da entidade têm um elevado grau de proatividade.	2013; Parente et al., 2013; Parsehyan, 2017; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2012)
	Os colaboradores da entidade têm uma atitude positiva e otimista.	
	Os colaboradores têm um forte sentido de identidade organizacional.	
	Os colaboradores têm cuidado na utilização dos recursos da organização.	
	Os colaboradores têm um conhecimento claro da visão, missão e cultura organizacional.	
	Existe um bom nível de colaboração entre os funcionários da entidade.	
	A entidade apresenta dificuldades ao nível da comunicação entre os seus funcionários.	
	Existe um bom relacionamento entre os dirigentes e os colaboradores da entidade.	
	São promovidas atividades que permitam elevar os níveis de motivação dos funcionários.	
	O trabalho de equipa é promovido e incentivado.	
Desempenho	É efetuado algum tipo de avaliação de desempenho formal no seio da entidade.	(Boselie & Paauwe, 2005; Caetano, 2008; Câmara et al., 2007; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2012)
	O processo de seleção de colaboradores é uma área profissionalizada na organização.	
	A delegação de responsabilidades é praticada na entidade.	
	O processo de Gestão de Recursos Humanos (objetivos, atividades, desempenho, etc.) é uma área profissionalizada.	
	A avaliação de desempenho tem em conta fatores que estimulem e privilegiem o trabalho em equipa.	
	Existem momentos formais de feedback entre a direção e os colaboradores da entidade, quanto à qualidade do seu desempenho.	
	Os problemas/obstáculos ao bom desempenho e bom funcionamento da entidade são debatidos com os colaboradores (espírito de entreatajuda).	
	Existe algum tipo de hierarquia informal.	
Formação Profissional	A formação/training ministrada aos colaboradores é suficiente.	(Boselie & Paauwe, 2005; de Faria Bilhim, 2009; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2012)
	A qualidade da formação/training ministrada aos colaboradores é a ajustada.	
	A frequência das ações de formação/training ministrada aos colaboradores é a ajustada.	
	É avaliado informalmente o impacto da formação no desempenho dos colaboradores.	
	É avaliado formalmente o impacto da formação no desempenho dos colaboradores.	
	Os planos de formação individual/coletivo são ajustados às necessidades específicas de cada elemento ou grupo de elementos.	
	Existe algum tipo de manual de acolhimento para os novos colaboradores que entram na entidade.	
	A formação é algo assumido como importante no seio da direção.	
	A entidade possui instalações próprias onde possam decorrer ações de formação.	
	A entidade possui os equipamentos adequados para ser ministrada formação.	
	No âmbito da formação disponibilizada aos colaboradores, é usual a distribuição de documentação de suporte adequada (em qualidade e quantidade).	
Voluntariado	São levantadas as competências e capacidades de cada voluntário.	(Bernardino & Santos, 2019;
	O trabalho dos voluntários é avaliado.	
	É dado feedback do desempenho dos voluntários.	

	Os voluntários são adstritos a atividades de acordo com as suas competências.	Serapioni et al., 2013)
	O impacto do trabalho voluntário é medido e divulgado.	
	Aos voluntários é dada formação específica para as atividades que vão desempenhar.	
	Os voluntários trabalham lado a lado com funcionários remunerados desempenhando as mesmas tarefas.	
	Os voluntários conhecem e revêem-se na missão da entidade.	
	A instituição tem facilidade na angariação de voluntários.	

Conclusão

As OSFL têm uma importância cada vez mais evidente na sociedade, sendo fundamentais para a resolução de um vasto conjunto de problemas sociais. Nos últimos anos vêm-se confrontadas com a crescente exigência ao nível da competitividade e qualidade dos serviços prestados, levando a que seja crucial o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos que invistam nos colaboradores, nas competências, na motivação, no envolvimento e participação nas decisões.

O sucesso destas organizações só é possível graças ao capital humano que as constituem, sendo essencial que a gestão de recursos humanos seja executada de forma eficaz e adequada ao contexto onde as mesmas estão inseridas.

Desta forma, um instrumento de medida que consiga fazer uma análise clara e eficaz dos seus recursos humanos torna-se uma ferramenta essencial para gerir da melhor forma as pessoas que constituem as OSFL.

Referências

- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2019). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: um estudo exploratório. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51(3), 114–133.
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126–145.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho-O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). Novo Humanator-Nova Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Coelho, D., Miranda, J., Portela, F., Machado, J., Santos, M. F., & Abelha, A. (2016). Towards of a business intelligence platform to Portuguese Misericórdias. *Procedia Computer Science*, 100(100), 762–767.
- de Faria Bilhim, J. A. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human

- resource management. *Human Resource Management*, 21(1), 11–17.
- Di Zhang, D., & Swanson, L. A. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 105–125.
- Hudson, M. (2017). *MANAGING WITHOUT PROFIT*. Directory of Social Chang.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Kicová, E. (2020). Specifics of human resources in non-profit organizations in the process of globalization. *SHS Web of Conferences*, 74, 1011.
- Liao, K.-H., & Huang, I.-S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 20–27.
- Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827–1855.
- Nogueira, R. A. M. (2014). *Gestão de recursos humanos no terceiro setor: O caso das instituições particulares de solidariedade social*. ISMT.
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1).
<https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>
- Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas nas OSFL. *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*, 307–353.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Amador, C. (2013). Empreendedorismo social: Dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção. *Work in Progress in Empreendedorismo Social Em Portugal: As Políticas, Organizações e as Práticas de Educação/Formação*.
- Parsehyan, B. G. (2017). Human Resources Management in Nonprofit Organizations: A Case Study of Istanbul Foundation for Culture and Arts. *Issues of Human Resource Management*, 139.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições S{\i}labo, Lda.
- Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Fundação Eugénio de Almeida.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas* (10ª).
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223–243.