



**SOCIEDADE
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

19 a 22 Junho 2012

Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

ÁREA TEMÁTICA: ST5 Trabalho, Organizações e Profissões

O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

COSTA, Ana

Licenciada em História e Mestranda em Sociologia

Universidade de Évora

ana.d.costa@sapo.pt

SERRANO, Maria Manuel

Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações

Universidade de Évora – Departamento de Sociologia e SOCIUS-ISEG/UTL

mariaserrano@uevora.pt

Resumo

Esta comunicação baseia-se numa investigação que sustenta uma tese de Mestrado em Sociologia, cujo objetivo geral é a compreensão das dinâmicas de desenvolvimento dos recursos humanos no contexto das organizações sociais.

As motivações que presidiram à escolha do tema de investigação foram de ordem pessoal e profissional e compreendem a pertinência sugerida pelas especificidades das organizações sociais na sociedade globalizada atual e as grandes mudanças que as afetam. De facto, observa-se uma importância crescente das organizações sociais, nomeadamente no que concerne ao significado social das suas atividades, ao volume dos recursos que movimentam ou às suas potencialidades enquanto entidades empregadoras. Assim, o estudo deste tipo organizações deve poder contribuir para o aperfeiçoamento das suas estruturas, dos seus instrumentos e técnicas de gestão e das práticas de desenvolvimento dos seus recursos humanos. Neste sentido, espera-se que esta investigação possa contribuir para aprofundar o conhecimento sobre as organizações sociais, a sua importância estratégica e as suas práticas de desenvolvimento de recursos humanos.

A estratégia metodológica adotada assenta no estudo de casos em duas organizações sociais. As técnicas de recolha de informação privilegiadas foram a entrevista (aos dirigentes) e os questionários (aos trabalhadores). Nesta comunicação a análise dos resultados obtidos circunscreve-se à prática da formação profissional, numa perspetiva comparativa entre as duas organizações estudadas.

Abstract

This paper is based on a research that holds a Master's thesis in sociology, whose general objective is to understand the dynamics of human resource development in the context of social organizations.

The motivations that governed the choice of research topic was of personal and professional order and understand the relevance suggested by the specificities of social organizations in today's global society and the major changes that affect them. In fact, there is a growing importance of social organizations, especially regarding the social significance of their activities, the volume of resources that move or their potential as employers. Thus, the study of such organizations should be able to contribute to the improvement of its structures, its tools and management techniques and practices of development of its human resources. In this sense, it is hoped that this research will contribute to deepen our knowledge of social organizations, their strategic importance and practices of human resource development.

The strategy adopted is based on two case studies in social organizations. The techniques for gathering information were privileged to interview (the leaders) and questionnaires (for employees). In this communication the results of the analysis is limited to practical training, in a comparative perspective between the two organizations studied.

Palavras-chave: Organizações Sociais; Recursos Humanos; Desenvolvimento; Formação
Keywords: Social Organizations; Human Resources; Development; Training

PAP0182

Introdução

Esta comunicação baseia-se numa investigação que sustenta uma tese de Mestrado em Sociologia (ramo de recursos humanos e desenvolvimento sustentável). As motivações que presidiram à escolha do tema de investigação são de ordem pessoal e profissional e compreendem a pertinência sugerida pelas especificidades das organizações sociais na sociedade globalizada atual e das mudanças que as afetam em todas as áreas. O impacto dessas mudanças materializa-se por intermédio de processos de racionalização e de técnicas oriundas do ambiente empresarial, como as novas tecnologias e os novos modelos de desenvolvimento de recursos humanos.

Desta forma, considerar a gestão de recursos humanos integrada na performance organizacional, com base num conjunto de práticas e resultados obtidos através das pessoas enquanto fatores de competitividade, não se pode dissociar da necessidade de controlar os seus efeitos no seio da organização (Neves, 2002:7). Assim, compreender as dinâmicas de desenvolvimento dos recursos humanos no contexto das organizações sociais, consubstancia o objetivo geral da investigação a que me proponho.

A estratégia metodológica adotada assenta no estudo de casos em duas organizações sociais. As técnicas de recolha de informação privilegiadas foram a entrevista (aos dirigentes) e os questionários (aos trabalhadores).

Não obstante a investigação em curso incidir sobre o desenvolvimento das seguintes práticas: recrutamento e seleção; formação; organização de trabalho; política de emprego; avaliação de desempenho e sistema de recompensas, a presente comunicação explora apenas os resultados da formação profissional, numa perspetiva comparativa entre as duas organizações sociais estudadas.

Esta comunicação estrutura-se do seguinte modo: o primeiro ponto consagra o enquadramento teórico-conceitual, onde iremos percorrer as abordagens mais relevantes sobre as organizações sociais e a importância do desenvolvimento dos seus recursos humanos; o segundo ponto enquadra a metodologia utilizada na investigação; o estudo de casos constitui o terceiro ponto desta comunicação, onde caracterizaremos as duas organizações em estudo, apresentando uma comparação com os resultados obtidos na análise entre casos no que respeita ao desenvolvimento dos recursos humanos que nesta comunicação se circunscreve à prática da formação profissional. Por último, apresentaremos algumas notas finais.

1. Enquadramento teórico-conceitual

As organizações sociais, ou organizações do 3.º Sector, desenvolvem atividade de cariz social, visando o bem-estar social das populações e o desenvolvimento local. Este sector conjuga na sua génese movimentos económicos e sociais de natureza associativa fazendo um apelo direto à comunicabilidade entre a iniciativa privada e a iniciativa estatal.

Estas organizações partilham uma visão de intervenção no mercado de acordo com valores e princípios que configuram um *modelo de gestão* específico vocacionado para a solidariedade, embora de gestão autónoma, atuam na esfera pública procurando satisfazer as necessidades locais. A realidade económica, social, cultural e ambiental coloca um desafio a estas organizações: procurar as sinergias entre a sustentabilidade da organização, a rentabilidade social - que corresponderá ao impacto da sua ação ao nível do desenvolvimento local - a capacidade de potenciar a participação ativa dos cidadãos e a empregabilidade. Ou seja, corresponder e intervir diretamente na melhoria da qualidade de vida das populações locais.

É notório o pouco relevo que em geral ainda é dado, dentro e fora das organizações, às práticas de desenvolvimento de recursos humanos e à sua *gestão*. Esta situação poderá compreender-se por várias razões: i) a exiguidade dos meios disponíveis; ii) uma certa tendência de privilegiar a ação sobre a organização ou iii) devido ao peculiar sistema de relações em que muitas vezes assenta o funcionamento deste tipo de organizações (Apolinário, 2003).

Uma organização é sempre uma combinação intencional de pessoas e de meios para atingir uma determinada finalidade. Nesse sentido, é importante que, desde logo, todos os órgãos tenham a composição mais adequada às funções que lhes cabe desempenhar e que as suas relações permitam uma harmoniosa articulação entre todos. Em suma, que a organização não entreve, antes favoreça, o desenvolvimento dos seus recursos humanos, mostrando que é possível desenvolver de forma contínua, as capacidades das pessoas e coloca-las ao serviço da organização (Piotet e Sainsaulieu, 1994 *apud* Serrano, 2003).

O desenvolvimento dos recursos humanos deverá enquadrar todas as operações diretamente orientadas para a realização dos fins da organização. É a técnica, ou a maneira de conduzir a organização, de a dirigir, de planificar o seu desenvolvimento, de a controlar, de potenciar o domínio das atividade ou o objetivo a que se dedique, garantindo que os recursos humanos e materiais existem no momento e na medida em que são necessários, que todos os seus órgãos e serviços atuam em perfeita coordenação, orientados para a máxima eficácia e que todos os seus recursos, são racionalmente utilizados (Apolinário, 2003: 43).

Verificando-se a crescente importância das organizações sociais, nomeadamente no que concerne ao significado social das suas atividades, ao volume de recursos movimentados, às potencialidades enquanto entidades empregadoras, são razões que justificam a maior atenção a estas organizações, no sentido do aperfeiçoamento das suas estruturas, dos seus instrumentos e técnicas, e claro, das práticas de desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Desta forma, considerar a gestão de recursos humanos integrada na performance organizacional, com base num conjunto de práticas e resultados obtidos através das pessoas, enquanto fatores de competitividade, não se pode dissociar da necessidade de controlar os seus efeitos no seio da organização (Neves, 2002).

Considerando que o conceito de desenvolvimento dos recursos humanos é um conceito central neste trabalho apresenta-se (Quadro 1) um conjunto de definições, que proporciona uma perspetiva cronológica e evolutiva do conceito na literatura.

Definições de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
HarbisonandMyers (1964)	DRH é o processo de aumentar o conhecimento, as habilidades e as capacidades de todas as pessoas numa sociedade.
Nadler (1970)	DRH é uma série de atividades organizadas, realizadas num tempo específico e projetado para produzir a mudança de comportamentos.
Craig (1976)	DRH tem como objetivo central o desenvolvimento do potencial humano em todos os aspetos da aprendizagem ao longo da vida.
Jones (1981)	DRH é uma expansão sistemática de trabalho relacionado com as habilidades das pessoas, com foco na realização, tanto da organização como nos objetivos pessoais.
McLagan (1989)	DRH é o uso integrado de formação e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional para melhorar a eficácia individual e organizacional.
Garavan (1991)	DRH é a gestão estratégica de desenvolvimento, formação e gestão /intervenção de educação profissional, de modo a atingir os objetivos da organização e, ao mesmo tempo, garantir a utilização plena do conhecimento.
Megginsonet al. (1993)	DRH é uma abordagem integrada e holística para mudar o comportamento relacionado com o trabalho usando uma variedade de técnicas de aprendizagem.
Steadand Lee (1996)	DRH é um processo social holístico de aprender desenho em cima de uma gama de disciplinas.
WatkinsandMarsick (1997)	DRH é o campo de estudo e prática responsável pela promoção de capacidades de aprendizagem a longo prazo, relacionadas com o trabalho a nível individual, de grupo e organizacional (...) inclui a formação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional.
Armstrong (1999)	DRH está preocupado com a oferta de oportunidades de desenvolvimento, aprendizagem e formação, a fim de melhorar a equipa, o desempenho individual e organizacional.
Gourlay (2000)	DRH concentra-se em teoria e prática relacionada com o desenvolvimento, formação

	e aprendizagem dentro das organizações, ambos para o indivíduo e no contexto da estratégia de negócios e formação de competências organizacionais.
Nyhan (2002)	DRH refere-se a atividades de formação e desenvolvimento relacionados com a vida de trabalho. Relaciona-se com o desenvolvimento e atividades de aprendizagem para aqueles que estão no trabalho e concluíram a sua educação profissional ou vocacional e de formação.
Vince (2003)	O foco do DRH está na ação, no desenvolvimento da capacidade de agir, na criação de credibilidade através da ação e em influenciar e trabalhar com outros em várias situações.
Slotteet al. (2004)	DRH abrange funções relacionadas principalmente com a formação, desenvolvimento de carreiras, desenvolvimento organizacional e outras funções de RH.

Quadro 1: Definições de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Fonte:McGuire, David &Jorgensen, Kenneth M. (2011), pp.

A perspectiva apresentada permite considerar que o desenvolvimento dos recursos humanos é cada vez mais visto como um fator decisivo de sucesso estratégico para a competitividade das organizações, tendo que assegurar o permanente equilíbrio entre os objetivos individuais e coletivos. Está assim intimamente ligado ao desenvolvimento organizacional e ao trabalho operacional no campo da formação.

2. Metodologia

Considerando que enquanto estratégia de investigação empírica foi privilegiado, tendo em conta os objetivos traçados, o método do estudo de caso, nomeadamente o estudo de duas organizações sociais, através da observação e recolha de dados sustentada em informação disponível e provocada, utilizando para o efeito a entrevista e o inquérito por questionário, importa traçar o perfil organizacional das organizações alvo desta investigação.

A estratégia metodológica baseia-se no estudo caso de duas organizações sociais, sendo que as técnicas de recolhas de dados privilegiadas foram a entrevista (aos dirigentes) e os questionários (aos trabalhadores). Nesta comunicação a análise dos resultados obtidos circunscreve-se à prática da formação profissional, numa perspectiva comparativa entre as duas organizações estudadas.

3.Estudo de caso

3.1 Caraterização da organização A

A Organização A iniciou a sua atividade em Julho de 1985. Possui, à data da realização da entrevista (Março de 2012), 35 colaboradores, localiza-se na cidade de Évora, e desenvolve valências dirigidas à terceira idade e à infância e juventude, nomeadamente lar de Idosos, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, creche e jardim-de-infância.

Considerando a análise efetuada ao universo dos colaboradores da Organização A, no que respeita à caracterização, foi possível aferir que cerca de 88,24% (quadro 1) dos mesmos são do sexo feminino.

Quadro 1 – Questionários - Org. A		
Sexo	Número	%
Masculino	4	11,76%
Feminino	30	88,24%
Total	34	100,00%

Quanto à idade... e que os intervalos correspondentes à faixa etária predominante são entre os 40 e 44 anos e entre os 50 e 54 anos de idade (quadro 2), correspondendo a uma percentagem por intervalo de 17,65%.

Quadro 2 – Questionários - Org. A		
Idade	Numero	%
Dos 18 aos 24 anos	1	2,94%
Dos 25 aos 29 anos	2	5,88%
Dos 30 aos 34 anos	5	14,71%
Dos 35 aos 39 anos	5	14,71%
Dos 40 aos 44 anos	6	17,65%
Dos 45 aos 49 anos	3	8,82%
Dos 50 aos 54 anos	6	17,65%
Dos 55 aos 59 anos	4	11,76%
Dos 60 aos 64 anos	1	2,94%
< 65 anos	1	2,94%
Total	34	100,00%

Já no que respeita à antiguidade cerca de 44,11% dos colaboradores trabalha na Organização há mais de cinco a dez anos (quadro 3). Sendo uma Organização com atuação ao nível local e com intervenção nas áreas sociais da terceira idade, onde 47,06% dos colaboradores exercem funções e infância e juventude onde 23,53% dos colaboradores exercem funções (quadro 4).

Quadro 3 – Questionários - Org. A		
Antiguidade	Intervalo	%
Menos de 1 ano	2	5,88%
De 1 a 3 anos	6	17,65%
Mais de 3 a 5 anos	5	14,71%
Mais de 5 a 10 anos	15	44,11%
Mais de 10 a 20 anos	6	17,65%
Total	34	100,00%

Quadro 4 – Questionários - Org. A		
Área de Atividade	Número	%
Administração	1	2,94%
Terceira Idade	16	47,06%
Infância e Juventude	8	23,53%
Outro	9	26,47%
Total	34	100,00%

Na sua intervenção a Organização A tem presente todos os aspetos importantes da sua missão “[...][o bem-estar físico, social e psíquico do idoso e das crianças. A intervenção é de ação caritativa e social de acordo com os serviços prestados. Esta Organização pretende ser reconhecida pelos bons e qualificados serviços que tem desenvolvido, pretendendo ser um serviço de referência satisfazendo as expectativas dos clientes, procurando abranger cada vez mais um maior número de pessoas carenciadas. Considerando os valores da organização, estes tem como princípios fundamentais, a justiça, a honestidade, a solidariedade, a inovação, a qualidade, a responsabilidade social, o humanismo e mais especialmente o comprometimento com a comunidade” (responsável pela GRH – Org. A), esta realidade é corroborada pelos seus colaboradores, uma vez que cerca de 32 dos mesmos revelam ter conhecimento, ainda que em diferentes níveis, da missão, visão e valores da Organização. É ainda de referir que 88,24% dos colaboradores considera que a Organização se rege pelos princípios definidos e supra identificados (quadros 5 e 6).

Quadro 5 – Questionários - Org. A	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
Imagem da Organização	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P5. Conhece a missão, visão e valores da Organização definidos estatutariamente?	2	5,88%	—	—	5	14,71%	9	26,47%	18	52,94%	34	100%

Quadro 6 – Questionários - Org. A	Sim		Não		Total	
Imagem da Organização	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P6. Se sim, considera que a Organização se rege pela missão, visão e valores definidos estatutariamente?	30	88,24%	2	5,88%	34	100%

O meio envolvente em que a Organização está inserida, considerando os clientes/utentes, e as parcerias revela que “[...]os Clientes são na sua maioria idosos e crianças, que a organização apresenta muitas solicitações que são feitas diariamente o que reflete algum peso a nível local.”(responsável pela GRH – Org. A). A rede de parceiros é também um motor de desenvolvimento da organização, “[...]apresentando parcerias formais, nomeadamente com a Camara Municipal ao nível recreativo e cultural, com Junta de Freguesia, bem como um protocolo com a Escola de Enfermagem, na area da saúde.”(responsavel pela GRH – Org. A)

A relação com os colaboradores e com o cliente é muito valorizada pela organização, sendo que a comunicação consiste num dos aspetos visíveis da estratégia da organização A.

“ Temos por hábito esclarecer os colaboradores, ouvi-los, solicitar a sua participação e opinião, nas várias reuniões gerais, [...] daí que privilegiamos a disponibilização de informação nas reuniões gerais, para fomentar o envolvimento de todos os colaboradores.” (responsável pela GRH – Org. A).

Quadro 7 – Questionários – Org. A	Regular		Esporádica		Nunca		Total	
Comunicação/Participação	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P7. A Direção comunica com os trabalhadores de forma:	28	82,35%	6	17,65%	—	—	34	100%

A Organização A considera na sua ação estratégica as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores, tendo para o efeito “[...]criado uma caixa de sugestões que se encontra no espaço reservado para os tempos de descanso dos colaboradores, onde estes podem partilhar, anonimamente ou não, as suas inquietações, e aquilo que os preocupa. Também como responsável pela gestão dos recursos humanos da organização, é frequente e normal os colaboradores efetuarem abordagens que depois formalmente faço chegar à Direção”(responsável pela GRH – Org. A).

Através da análise quantitativa foi possível aferir que a Direção da Organização A comunica de forma regular com os colaboradores (82,35%). No que respeita à disponibilização de informação de carácter estratégico verifica-se que a Organização mostra abertura para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos(quadro 8).

Quadro 8 – Questionários – Org. A	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
Comunicação/Participação	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P8. Considera que há disponibilização de informação de carácter estratégico, no que respeita a resultados, objetivos, constrangimentos e mudanças organizacionais?	—	—	4	11,76%	11	32,35%	10	29,42%	9	26,47%	34	100%
P9. Considera que há abertura da Organização para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores?	—	—	2	5,88%	8	23,53%	10	29,42%	14	41,17%	34	100%

3.2. Caracterização da Organização B

A Organização B iniciou a sua atividade em Julho de 1981. Possui, à data da realização da entrevista (Março de 2012), 35 colaboradores, localiza-se na cidade de Évora, e desenvolve valências dirigidas à terceira idade e à infância e juventude, nomeadamente lar de Idosos, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, creche e jardim-de-infância.

Considerando a análise efetuada ao universo dos colaboradores da Organização B no que respeita à caracterização, foi possível aferir que cerca de 88,24% (quadro 1) dos mesmos são do sexo feminino.

Quadro 1 – Questionários - Org. B		
Sexo	Número	%
Masculino	4	11,76%
Feminino	30	88,24%
Total	34	100,00%

O intervalo que corresponde à faixa etária predominante é entre os 40 e 44 anos de idade, correspondendo a uma percentagem 35,29% (quadro 2).

Quadro 2 – Questionários - Org. B		
Idade	Numero	%
Dos 18 aos 24 anos	1	2,94%
Dos 25 aos 29 anos	1	2,94%
Dos 30 aos 34 anos	1	2,94%
Dos 35 aos 39 anos	5	14,71%
Dos 40 aos 44 anos	12	35,29%
Dos 45 aos 49 anos	5	14,71%
Dos 50 aos 54 anos	5	14,71%
Dos 55 aos 59 anos	4	11,76%
Total	34	100,00%

Já no que respeita à antiguidade cerca de 41,18% dos colaboradores trabalha na Organização há mais de dez a vinte anos (quadro 3). Sendo uma organização de atuação ao nível local com intervenção nas áreas sociais

da terceira idade onde 35,29% dos colaboradores exercem funções e infância e juventude onde 38,24% dos colaboradores exercem funções (quadro 4).

Quadro 3 – Questionários - Org. B		
Antiguidade	Intervalo	%
Menos de 1 ano	2	5,88%
De 1 a 3 anos	3	8,82%
Mais de 3 a 5 anos	1	2,94%
Mais de 5 a 10 anos	5	14,71%
Mais de 10 a 20 anos	14	41,18%
Mais de 20 anos	9	26,47%
Total	34	100,00%

Quadro 4 – Questionários - Org. B		
Sector de Atividade	Número	%
Administração	5	14,71%
Terceira Idade	12	35,29%
Infância e Juventude	13	38,24%
Outro	4	11,76%
Total	34	100,00%

A Organização B recorreu aos manuais da qualidade que foram disponibilizados pelo Instituto de Segurança Social para melhor sistematizar a sua missão, “[...] *que consiste em prosseguir fins de auxílio recíproco, visando os interesses dos nos clientes e famílias, desenvolvendo respostas solidárias de apoio social e de saúde. A visão desta organização tem como pretensão continuar a ser uma organização de referência na ação social local, baseando a sua intervenção na melhoria contínua das suas práticas e na elevação da qualidade dos serviços prestados, promovendo a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes. Nos valores vou só destacar dois, o mutualismo e a solidariedade.*” (responsável pela GRH – Org. B).

Os dados relativos ao conhecimento por parte dos colaboradores da missão, visão e valores da Organização B, revelam que os princípios inerentes à sua construção e definição não corresponderam a uma estratégia conjunta.

Quadro 5 – Questionários - Org. B	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Imagem da Organização												
P5. Conhece a missão, visão e valores da Organização definidos estatutariamente?	9	26,47%	1	2,94%	6	17,65%	9	26,47%	9	26,47%	34	100%

Quadro 6 – Questionários - Org. B		Sim		Não		Total	
Imagem da Organização		N.º	%	N.º	%	N.º	%
P6. Se sim, considera que a Organização se rege pela missão, visão e valores definidos estatutariamente?		24	70,59%	10	29,41%	34	100%

O meio envolvente em que a Organização está inserida, considerando os clientes/utentes, e as parcerias revela que “[...] *seria logico ter apenas clientes apenas das freguesias adjacentes à nossa area geográfica de implementação, mas a nossa realidade de intervenção abrange clientes de toda a cidade de Évora.*” (responsável pela GRH). No que respeita às parcerias, é “[...] *a Universidade de Évora, no que respeita a estágios para Educadoras de Infância, também mais recente, um contato promovido pela Organização junto da area/curso de reabilitação psicomotora para eventuais estagios quer na area da terceira idade quer na area da infancia.*” (responsavel pela GRH – Org. B).

A Organização B caracteriza a sua comunicação com os seus colaboradores da seguinte forma: “*A Direção comunica de várias formas, nomeadamente a escrita, embora dependa muito da temática. Pode comunicar verbalmente aos responsáveis de cada setor que depois transmitem a informação, ou em casos com alguma gravidade e que exige a presença da Direção. Não é regular a comunicação direta entre os colaboradores e*

a Direção, existe uma hierarquia definida que é responsável pela transmissão da informação.” (responsável pela GRH – Org. B). Segundo 79,41% dos colaboradores a comunicação com a Direção da Organização é efetuada de forma esporádica.

Quadro 7 – Questionários - Org. B		Regular		Esporádica		Nunca		Total	
Comunicação/Participação		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P7. A Direção comunica com os trabalhadores de forma:		6	17,65%	27	79,41%	1	2,94%	34	100%

A Organização B considera na sua ação estratégica as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores, “[...]quando feitas junto do responsável de cada setor, ou do responsável pela gestão dos recursos humanos que é quem formaliza essas críticas, opiniões e contributos em reunião de Direção. É necessário no entanto fazer o reparo que essas críticas ou sugestões geralmente não são para benefício do todo mas sim do individuo em si.”(responsável pela GRH – Org. B). Os dados quantitativos recolhidos e apresentados no quadro 8 revelam que em termos de comunicação ainda existe muito a fazer, a estrutura organizacional em pirâmide característica da Organização B faz corresponder a comunicação entre a Direção da Organização e colaboradores a um canal hierárquico pouco flexível.

Quadro 8 – Questionários - Org. B		Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
Comunicação/Participação		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P8. Considera que há disponibilização de informação de carácter estratégico, no que respeita a resultados, objetivos, constrangimentos e mudanças organizacionais?		8	23,53%	2	5,88%	14	41,17%	5	14,71%	5	14,71%	34	100%
P9. Considera que há abertura da Organização para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores?		—	—	3	8,82%	15	44,12%	9	26,47%	7	20,59%	34	100%

4. O desenvolvimento dos recursos humanos nas Organizações sociais

4.1. As práticas de gestão de recursos humanos na Organização A

As razões que sustentaram a criação e/ou investimento na gestão de recursos humanos para a Organização A são de vária ordem, mas[...] o número de colaboradores da organização é uma das principais razões que promoveram o investimento na gestão dos recursos humanos da organização, nomeadamente a necessidade de gestão dos recursos humanos tendo em conta os diferentes setores da organização. Não podemos esquecer que as áreas de atividade são diferenciadas e para tal é necessário ter especial cuidado com a tipologia e características dos colaboradores.[...] No que respeita às práticas de gestão recursos humanos esta Organização ainda tem um longo caminho a percorrer o que corresponde a um objetivo nosso. A satisfação dos nossos colaboradores depende de uma boa gestão das práticas de recursos humanos, de aprimorar procedimentos, desenvolver processos e conseguir o equilíbrio entre a resposta às necessidades dos nossos colaboradores e os resultados estratégicos definidos para a Organização.” (responsável pela GRH – Org. A)

A importância e o investimento na GRH é também reconhecida pela maioria dos colaboradores, cerca de 97,06% dos mesmos consideram importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos (quadro 9). É ainda de referir que cerca de 73,53% dos

colaboradores reconhecem alterações nas práticas de RH implementadas pela Organização, sendo que 47,06% identificam alterações ao nível da formação (quadro 10).

Quadro 9 – Questionários - Org. A	Sim		Não		Total	
Práticas de gestão de recursos humanos	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P17. Considera importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos?	33	97,06%	1	2,94%	34	100%
P18. Considera que as práticas de gestão dos recursos humanos implementadas pela Organização apresentaram alterações desde a sua integração na mesma?	25	73,53%	9	26,47%	34	100%

Quadro 10 – Questionários - Org. B	Recrutamento e Seleção		Formação		Organização do Trabalho		Política de Emprego		Avaliação de Desempenho		Sistema de Recompensas		Total	
Práticas de gestão de recursos humanos	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P19. Se sim, identifique as práticas onde ocorreram essas alterações?	8	23,53%	16	47,06%	11	32,35%	3	8,82%	14	41,17%	11	32,35%	63	185,28%

4.2. As práticas de gestão de recursos humanos na Organização B

As razões que sustentaram a criação e/ou investimento na gestão de recursos humanos para a Organização B reflete que[...]*é óbvio que quem faz as casas são as pessoas e como tal é preciso compreendê-las e tentar explicar algumas decisões que tomamos, isto porque quando as pessoas fazem coisas sem entender o porquê delas, evidenciam mais dificuldade em assimilar esses procedimentos, essas orientações, mesmo que as executem. Por isso é importante haver um responsável, que se preocupe com os problemas dos colaboradores, tente resolvê-los no imediato, ou remeter os mesmos para a Direção*(responsável pela GRH – Org. B).A importância e o investimento na GRH é também reconhecida pela maioria dos colaboradores, cerca de 88,24% dos mesmos consideram importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos (quadro 9). É ainda de referir que cerca de 85,29% dos colaboradores reconhecem alterações nas práticas de RH implementadas pela Organização, sendo que 26,47% identificam alterações ao nível da formação (quadro 10).

Quadro 9 – Questionários - Org. B	Sim		Não		Total	
Práticas de gestão de recursos humanos	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P17. Considera importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos?	30	88,24%	4	11,76%	34	100%
P18. Considera que as práticas de gestão dos recursos humanos implementadas pela Organização apresentaram alterações desde a sua integração na mesma?	29	85,29%	5	14,71%	34	100%

Quadro 10 – Questionários - Org. B	Recrutamento e Seleção		Formação		Organização do Trabalho		Política de Emprego		Avaliação de Desempenho		Sistema de Recompensas		Total	
Práticas de gestão de recursos humanos	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P19. Se sim, identifique as práticas onde ocorreram essas alterações?	6	17,65%	9	26,47%	7	20,59%	—	—	24	70,59%	22	64,71%	68	200,01%

4.3. A Formação e o desenvolvimento dos recursos humanos na Organização A

A Organização encara o desenvolvimento de competências/conhecimentos pelos trabalhadores no seio da Organização “[...] de uma forma muito positiva, achamos que é fundamental cada vez mais que os colaboradores detenham alguns conhecimentos, competências e qualificações.”, para este efeito promove a formação dos seus trabalhadores recorrendo preferencialmente aos programas estatais, nas áreas “[...] que sejam relacionadas com as áreas de atividades desenvolvidas pela Organização, nomeadamente: Segurança e higiene no trabalho, saúde, segurança alimentar, HACCP, segurança contra incêndios, entre outras que se afigurem necessárias” (responsável pela GRH – Org. A).

Cerca de 61,77% dos colaboradores consideram que as suas competências são sempre adequadamente aproveitadas pela Organização (quadro 11).

Quadro 11 – Questionários - Org. A	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P25. Considera que as suas competências são adequadamente aproveitadas pela Organização?	—	—	—	—	4	11,76%	9	26,47%	21	61,77%	34	100%

Quadro 11 – Questionários - Org. B	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P25. Considera que as suas competências são adequadamente aproveitadas pela Organização?	—	—	—	—	4	11,76%	13	38,24%	17	50,00%	34	100%

64,71% dos colaboradores recebem formação duas a cinco vezes por ano (quadro 12). No ano de 2011, 88,24% (quadro 13) dos colaboradores receberam formação nas mais variadas áreas com preponderância na área da segurança e higiene no trabalho (quadro 14).

Quadro 12 – Questionários - Org. A	Nunca		1 vez por ano		2 a 5 vezes por ano		Mais de 5 vezes por ano		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P27. Com que frequência recebe formação?	2	5,88%	9	26,47%	22	64,71%	1	2,94%	34	100%

Quadro 12 – Questionários - Org. B	Nunca		1 vez por ano		2 a 5 vezes por ano		Mais de 5 vezes por ano		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P27. Com que frequência recebe formação?	6	17,65%	7	20,59%	21	61,76%	—	—	34	100%

Quadro 13 – Questionários - Org. A	2010		2011		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P28. Indique a última vez que recebeu formação?	2	5,88%	30	88,24%	32	94,12%

Quadro 13 – Questionários - Org. B	2010		2011		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P28. Indique a última vez que recebeu formação?	3	8,82%	25	73,53%	28	82,35%

Quadro 14 – Questionários - Org. A	Na sua área de atividade específica		Funcionamento Geral		Outra área de atividade		Segurança e higiene no trabalho		Saúde		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P29. Identifique a área ou áreas de formação que recebeu?	20	58,82%	3	8,82%	5	14,71%	27	79,41%	9	26,47%	64	188,23%

Quadro 14 – Questionários - Org. B	Na sua área de atividade específica		Funcionamento Geral		Outra área de atividade		Segurança e higiene no trabalho		Saúde		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P29. Identifique a área ou áreas de formação que recebeu?	20	58,82%	5	14,71%	3	8,82%	19	55,88%	21	61,76%	68	199,99%

Quadro 15 – Questionários - Org. A	Sim		Não		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P30. Considera que precisa de receber uma formação que ainda não frequentou?	24	70,58%	9	26,47%	34	100%

Quadro 15 – Questionários - Org. B	Sim		Não		Total	
Formação e Desenvolvimento	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P30. Considera que precisa de receber uma formação que ainda não frequentou?	22	64,71%	12	35,29%	34	100%

“[...] não fazemos um diagnóstico de necessidades com um processo formalizado, mas considerando a avaliação estratégica que vamos efetuando ao longo do ano, vamos identificando as necessidades de formação dos nossos colaboradores tendo em conta a área de atividade e procurando dentro das oportunidades que vão surgindo colmatar essas mesmas necessidades.” (responsável pela GRH – Org. A)

É de referir que não obstante a formação ser uma prática de efetivação regular nesta Organização, cerca de 70,58% dos colaboradores reconhecem a necessidade de frequentar uma nova formação. O quadro 16 é exemplificativo das necessidades de desenvolvimento de competências identificadas pelos colaboradores.

Quadro 16 – Questionários - Org. A		
Formação e Desenvolvimento		
P31. Se sim, qual?	N.º	%
Geriatria	5	14,71%
Saúde	2	5,88%
Primeiros Socorros	6	17,65%
Educação Especial	2	5,88%
Área Alimentar	1	2,94%
Cuidados Paliativos	2	5,88%
Apoio Social	1	2,94%
Doença Alzheimer	1	2,94%
Nutrição	1	2,94%
Técnicas de Animação	1	2,94%
Linguagem Gestual	2	5,88%
Total	24	70,58%

Quadro 16 – Questionários - Org. B		
Formação e Desenvolvimento		
P31. Se sim, qual?	N.º	%
Geriatria	3	8,82%
Saúde	2	5,88%
Primeiros Socorros	4	11,76%
Movimento	1	2,94%
Expressão Plástica	3	8,82%
Literatura Infantil	1	2,94%
Expressão Dramática	1	2,94%
Expressão Musical	1	2,94%
Gestão Clínica	1	2,94%
Reciclagem	2	5,88%
Nutrição	1	2,94%
Cuidados Continuados	1	2,94%
Relações Humanas	1	2,94%
Total	22	100,00%

4.4. A Formação e o desenvolvimento dos recursos humanos na Organização B

No que respeita à formação a Organização B optou por *“Recorrer exclusivamente a formação externa. No ano passado, 2011 estabelecemos um protocolo com uma associação mutualista com preponderância para a formação, com uma forte dinâmica na componente da terceira idade. Não obstante foram pensadas ações de formação abrangentes que permitissem a participação de quase todos os colaboradores da organização, e que contribuíssem para o desenvolvimento das suas funções”* (responsável pela GRH – Org. B)

Cerca de 50,00% dos colaboradores consideram que as suas competências são sempre adequadamente aproveitadas pela Organização (quadro 11).

Cerca de 61,76% dos mesmos recebem formação duas a cinco vezes por ano (quadro 12). No ano de 2011, 73,53% (quadro 13) dos colaboradores receberam formação nas mais variadas áreas com preponderância na área da saúde (quadro 14).

É de referir que não obstante a formação ser uma prática que apresenta regularidade nesta Organização, cerca de 64,71% dos colaboradores reconhecem a necessidade de frequentar uma nova formação.

O quadro 16 é exemplificativo das necessidades de desenvolvimento de competências identificadas pelos colaboradores.

5 – Notas finais

Apesar de os resultados preliminares quer da análise de conteúdo das entrevistas quer da pesquisa quantitativa parecerem indicar que o desenvolvimento das práticas de recursos humanos evidencia um papel construtor e parceiro de atuação estratégica das Organizações Sociais em estudo, as análises referidas também parecem indicar que os processos da função RH em si ainda não estão adequadamente estruturados, interligados entre si e interiorizados por todos os intervenientes.

Podemos assim aferir e numa primeira análise, que a Organização A apresenta, no que respeita à comunicação, uma visão compartilhada e assumida por todos, onde a gestão de topo se torna figura de

referência para alcançar as metas definidas, espelhada na abertura a sugestões e numa comunicação estratégica mais aberta.

Já a Organização B, apresenta uma visão organizacional proporcionada pela gestão de topo, ou seja pela Direção enquanto figura de controlo dos processos.

Esta forma organizacional é característica de muitas organizações sociais onde o uso do poder e da influência hierárquica determina que cada pessoa seja responsável pelas atividades a seu cargo, identificando o foco de atuação no desenvolvimento de competências individuais, e no controlo da informação disponibilizada no seio da Organização.

Relativamente à formação enquanto prática de recursos humanos esta afigura-se como um instrumento que ambas as Organizações priorizam e fomentam com o objetivo de qualificar os seus colaboradores.

Não obstante, o recorrer a programas subsidiados pelo Estado para promover a formação dos seus colaboradores não estimula a identificação das necessidades formativas estratégicas da Organização, e muitas vezes acaba por não corresponder aos interesses e fragilidades profissionais dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

Apolinário, J. M. Marques (2003). “A gestão nas organizações sem fins lucrativos”, *Dirigir*, 42-47.

Bilhim, João (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP: 47-80

Caetano, António (Coord.) (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação profissional: 29-60

McGuire, David & Jorgensen, Kenneth M. (2011). *Human Resources Development. Theory and practice*. London: Sage.

Neves, José Gonçalves das (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.)(2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RHEditores.

Serrano, Maria Manuel (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*; Working Paper N° 1/2010 SOCIUS-ISEG/UTL.

Serrano, Maria Manuel (2003). “*Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*”. Economia e Sociologia, nº 75, pp. 43-60.

Serrano, Maria Manuel Renga Capelão (2009). “Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de caso numa rede de empresas”. Lisboa: ISEG/UTL (Dissertação de Doutoramento).