

Workshop – Recursos Humanos e Qualidade nas Organizações da Economia Social


A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Maria Teresa de Sousa

Bolseira da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

 **Instituto Superior de Economia e Gestão**
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

 **Centro de Investigação em Sociologia
Económica e das Organizações**

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas questões para reflexão:

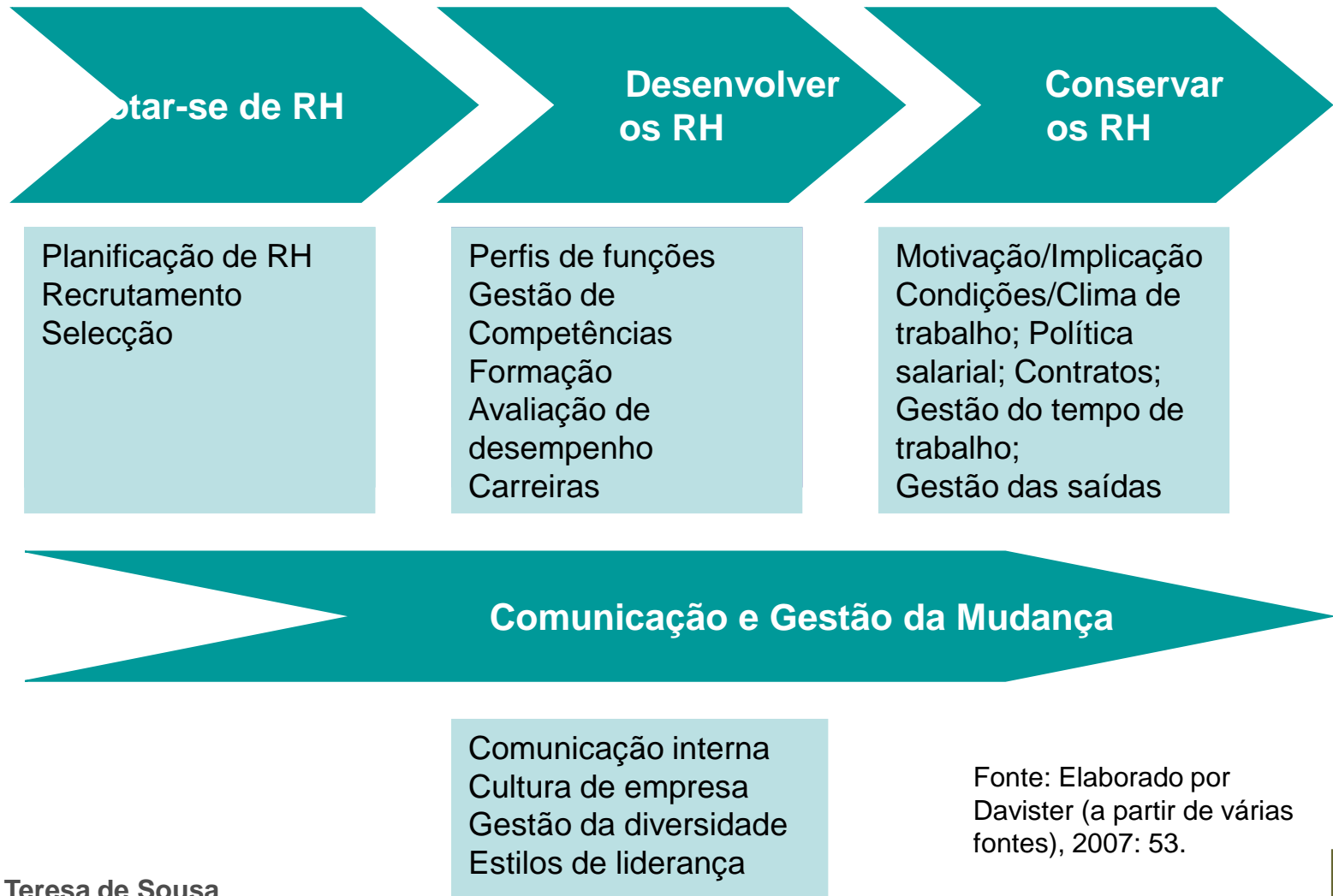
- 1) Qual a importância da GRH para a Economia Social?
- 2) Será que as organizações da Economia Social desenvolvem um outro modelo de GRH comparativamente às empresas privadas lucrativas?
- 3) Que especificidades caracterizam a este nível – da GRH – as organizações da Economia Social?
- 4) Que desafios enfrentam estas organizações em matéria de GRH?
- 5) O que é que a própria Economia Social deverá fazer para ultrapassar esses desafios?

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Gestão de Recursos Humanos

“ Um conjunto variável de práticas que visam ajudar a organização a resolver com eficácia, eficiência e equidade os problemas associados às diferentes etapas do ciclo do emprego. Estas etapas são essencialmente as que dizem respeito à preparação (planificação, organização do trabalho e concepção de postos de trabalho), à escolha das pessoas (recrutamento e selecção); ao ajustamento entre a qualificação requerida e as competências adquiridas (formação, avaliação do desempenho, gestão de carreiras) e à determinação das condições de trabalho (remuneração, reconhecimento, respeito pelos direitos, negociação, disciplina, gestão da saúde e da segurança no trabalho)” (St-Onge *et al*, 1998).

Fig. I - Um modelo “clássico” de GRH



Fonte: Elaborado por Davister (a partir de várias fontes), 2007: 53.

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Economia Social

“... reagrupa as actividades económicas exercidas principalmente por cooperativas, mutualidades e associações e cuja ética se traduz pelos seguintes princípios: i) finalidade de serviço aos membros ou à colectividade em vez do lucro; ii) autonomia de gestão; iii) processo de decisão democrático; iv) primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na repartição dos rendimentos” (Defourny e Develtere, 1999).

Algumas observações sobre a investigação em curso

Fig. II – Portugal e Fig. III – Os 21 concelhos



Maria Teresa de Sousa

S. Brás de Alportel, 11 de Dezembro de 2009

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Objecto de estudo:

- 1) Componente Social (18 estudos de caso)** - todo o tipo de organizações que tenham sido constituídas para dar expressão à solidariedade, isto é, cujas actividades sejam de âmbito social
- 2) Componente Cooperativa (9 estudos de caso)** - engloba os diferentes ramos cooperativos existentes em Portugal, ainda que nem todos eles estejam presentes nos concelhos estudados

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Alguns elementos metodológicos ao nível dos estudos de caso:

- *Entrevista ao responsável da organização*
- *Questionário aplicado aos trabalhadores*
- *Entrevista realizada a alguns trabalhadores de algumas organizações seleccionadas*

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

A GRH no âmbito da economia social suscita, entre outras, algumas especificidades:

- i) as suas características fundamentais: **finalidade social**, processo democrático de gestão, **prestação de serviços**;
- ii) as particularidades dos seus recursos humanos;
- iii) a sua ideologia: primado dos trabalhadores sobre o capital; respeito pelo indivíduo e seus desejos, responsabilidade social, etc.

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

A diversidade da Economia Social/GRH

- a dimensão das organizações
- as actividades são variadas
- todas as organizações da economia social seguem uma finalidade social, mas as suas missões reflectem a diversidade de necessidades a que respondem
- em função das actividades, da sua dimensão e do tipo de pessoas que empregam, as organizações da economia social podem estar submetidas a uma grande diversidade de quadros legislativos e de acordos

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

GRH/Economia Social/Contexto actual

- crescimento do sector (organização, trabalhadores, utilizadores, etc.)
- intensificação da concorrência (sector público, sector privado lucrativo e da própria economia social)
- utilizadores/clientes/utentes e necessidades cada vez mais exigentes
- reforço do quadro legislativo e institucional (clarificação dos estatutos, acordos, novas obrigações, instrumentos de avaliação, etc.)

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Grelha de Análise

Quem?	Que “tipo” de recursos humanos encontramos na Economia Social? Quem é que se ocupa da função GRH?
Quais?	Quais as práticas de GRH desenvolvidas pelas organizações da Economia Social?
Como?	Quais são os desafios específicos da GRH na Economia Social?
Porquê?	Quais são os principais factores explicativos das políticas de GRH?

Fonte: Elaborada a partir de Davister, 2007: 32.

Principais “tipos” de Recursos Humanos encontrados na Economia Social

Categorias de RH	Tipo de enquadramento	Tipos de contratos/Ligação
Trabalhadores assalariados/remunerados	Típico (jurídico-legal)	Diversidade de situações contratuais
Trabalhadores independentes	Jurídico-legal/prestação de serviços	“Recibos Verdes”
Voluntários esporádicos	Relacionamento muito irregular com a organização	Enquadramento moral e solidário
Voluntários regulares	Relacionamento regular e organizado nas actividades da organização	Enquadramento moral e solidário
Voluntários activos estrangeiros	Relacionamento caracterizado por uma dimensão temporal variável e organizado nas actividades da organização	Enquadramento moral e solidário. A oportunidade de viver uma experiência nova, o gosto pela descoberta, o ser útil, a partilha, o desejo de aderir a um projecto ou a uma causa
Voluntários eleitos	Representação oficial das partes e responsabilidades na gestão	Enquadramento moral, solidário e responsabilidades em relação aos que os elegeram
Pessoas em inserção	Programas públicos de apoio ao emprego	Diversidade de situações em função de cada medida específica
Estagiários	Fundamentalmente, associados a um percurso escolar e formativo e com uma duração variável	Enquadramento nas actividades da organização; oportunidade de aprendizagem; aquisição de uma experiência

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Quem é que se ocupa da função GRH?

Componente Social	Componente Cooperativa
Não existe nenhuma pessoa que se dedique exclusivamente a esta função. No entanto, em algumas organizações é possível identificar alguns elementos que têm uma parte importante das suas funções ligadas a esta área da gestão. Uma gestão partilhada entre quem trata dos aspectos administrativos/burocráticos, os responsáveis pelas diferentes áreas/valências e as Direcções	Não existe nenhuma pessoa que se dedique exclusivamente a esta função, com a excepção da Cooperativa pertencente ao ramo do Crédito, onde a Caixa Central com o seu DRH se ocupa das principais práticas da GRH
A quase totalidade das pessoas que se ocupam desta função não tem formação específica na área (ainda que algumas delas tenha formação no âmbito da psicologia, sociologia, assistente social, gestão, ...)	A quase totalidade das pessoas que se ocupam desta função (ou melhor, dos “assuntos” que dizem respeito às pessoas) não tem formação específica na área, com a excepção da Cooperativa pertencente ao ramo do Crédito
De um modo geral, o nível de formalização das práticas de GRH é reduzido, ainda que este nível possa variar em função do tipo de prática. A antiguidade e a dimensão da organização parecem contribuir para uma maior formalização	De um modo geral, o nível de formalização das práticas de GRH é reduzido (numa ou noutra situação é praticamente inexistente), ainda que o nível de formalização possa variar em função do tipo de prática em causa

Maria Teresa de Sousa

S. Brás de Alportel, 11 de Dezembro de 2009

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas práticas da GRH observadas na Componente Social

Análise e Descrição de Funções	Prática presente em praticamente todas as organizações estudadas e abrange, de um modo geral, a totalidade dos trabalhadores. A existência desta prática encontra a sua justificação em exigências de certificação e no esclarecimento que possibilita às pessoas sobre o que delas é esperado
Recrutamento, Selecção e Integração	Diversidade de fontes de recrutamento e a técnica de selecção privilegiada é a entrevista. A este nível, funciona muito a chamada “rede de contactos”
Formação	A aposta é essencialmente na formação interna, ainda que a externa também exista (mais orientada para quadros médios e superiores). As áreas de formação são variadas. Em algumas organizações é feito o diagnóstico das necessidades de formação e respectiva avaliação

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas práticas da GRH observadas na Componente Social

Avaliação de Desempenho	A avaliação de desempenho é feita em algumas das organizações estudadas e, na generalidade dos casos, é anual. No entanto, quem a faz reconhece que se trata de uma prática que precisa de ser melhorada. Nas organizações onde não é feita existe a vontade de a promover, mas os responsáveis alertam sempre para as dificuldades inerentes a uma prática de avaliação
Sistemas de Recompensas	De um modo geral, seguem o contrato colectivo de trabalho em que se enquadram e o que é obrigatório legalmente e não existe, na maior parte dos casos, qualquer outro tipo de benefício. Um número reduzido de organizações afirma “pagar um bocadinho acima da média”
Desenvolvimento de Carreiras	Limitadas perspectivas de carreira (seguem o que está estabelecido ao nível das categorias) e de promoções. Justificação principal: a dimensão da estrutura organizacional. Um número muito reduzido de organizações mostrou preocupação com esta questão, associando-a aos resultados da avaliação de desempenho

Maria Teresa de Sousa

S. Brás de Alportel, 11 de Dezembro de 2009

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas práticas da GRH observadas na Componente Cooperativa

Análise e Descrição de Funções	Prática presente em 5 das cooperativas estudadas; nas restantes não existe. Acrescente-se que na maior parte das situações a existência desta prática se deve a determinado tipo de exigências e não a uma opção estratégica
Recrutamento, Selecção e Integração	A prática mais estabelecida (o que não quer dizer que esteja formalizada). O processo de recrutamento e de selecção passa essencialmente pela divulgação de anúncios a nível local, selecção de currículos e pela realização de uma entrevista. O processo depende do tipo de função
Formação	Apesar da importância generalizada que é reconhecida à formação, esta é gerida de uma forma muito informal e irregular (excepção para uma das cooperativas). Em duas das cooperativas, esta questão é praticamente inexistente

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas práticas da GRH observadas na Componente Cooperativa

Avaliação de Desempenho	Prática muito pouco presente ao nível das cooperativas. Das 9 cooperativas estudadas, apenas em 3 delas é possível falar desta prática. Acrescente-se, ainda, que numa delas, a avaliação não abrange todos os RH e noutra, só ainda tinha sido feita uma vez
Sistemas de Recompensas	De um modo geral, seguem o contrato colectivo de trabalho em que se enquadram e o que é obrigatório legalmente e não existe, na maior parte dos casos, qualquer outro tipo de benefício
Desenvolvimento de Carreiras	Limitadas perspectivas de carreira. Justificação principal: a dimensão da estrutura organizacional

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas Constatações...

- ausência quase sistemática de uma estratégia global em matéria de GRH
- uma função pouco estruturada e que é assegurada por diversos actores sociais, em função da dimensão da organização e das dificuldades de gestão
- as diferentes práticas de GRH raramente estão integradas entre elas
- a GRH é assegurada de forma informal em muitas situações
- as decisões em matéria de RH são tomadas em função das oportunidades ou das dificuldades encontradas
- a maior formalidade ocorre ao nível das questões jurídico-legais

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas Constatações...

- não se poderá ainda falar, na generalidade dos casos, na existência de uma verdadeira GRH, isto é, entendida como uma política de gestão traduzida em objectivos a cumprir e em “ferramentas” para aplicar
- as organizações de maior dimensão apresentam um grau maior de formalização; contudo, nem todas as práticas têm o mesmo grau de formalização
- algumas práticas estão estabelecidas, mas não estão formalizadas

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Algumas Constatações...

- a repartição de responsabilidades e o tipo de actores implicados na GRH varia um pouco de organização para organização, em função da sua dimensão, maturidade, tipo de recursos humanos que emprega e ainda das competências de quem é responsável por esta área da gestão
- é possível observar no discurso destes responsáveis o esforço que têm feito no sentido de dar uma maior transparência, profissionalismo e rigor nas questões que dizem respeito às pessoas ... “ ...mas ainda há um longo caminho a percorrer...”

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Alguns dos desafios apontados pelos responsáveis:

- “O primeiro grande desafio é manter as pessoas satisfeitas. Tentar compreender as necessidades das pessoas e fazê-las perceber quais as necessidades da instituição. O fundamental é criar mecanismos de confiança mútua. As pessoas têm de sentir que são olhadas como pessoas; que os seus problemas são tidos em consideração; criar mecanismos de diálogo e de confiança mútua é decisivo ...”
- “Conseguir ter tempo disponível para responder ao desafio que é a gestão das pessoas”
- “Gerir pessoas não é difícil, gerir mulheres é que é”
- “O relacionamento interpessoal e a gestão de actividades tão diversas”
- “A baixa qualificação dos RH”

Maria Teresa de Sousa

S. Brás de Alportel, 11 de Dezembro de 2009

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Alguns dos desafios apontados pelos responsáveis:

- “A grande dificuldade: as relações interpessoais; a necessidade de formação profissional para determinados grupos; a aposta na qualificação. Mas as nossas organizações vivem um dilema muito grande: por um lado, quem está na gestão sente a necessidade de promover formação profissional para o sector e, por outro lado, como é que isto se compatibiliza com o funcionamento das instituições ... a disponibilidade para frequentar formação fora do horário de trabalho nem sempre acontece”
- “O andar sempre a bater na mesma tecla ... existem muitos vícios”
- “O próprio meio envolvente”
- “A falta de formalização ... uma gestão muito do dia-a-dia”
- “A idade dos trabalhadores”
- “As consequências da ausência de uma selecção dos trabalhadores ...”

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Alguns dos desafios apontados pelos responsáveis:

- “Gerir pessoas é uma tarefa muito complexa e difícil. Estamos a lidar com pessoas e cada pessoa é diferente da outra na sua forma de pensar, de actuar ... o principal objectivo é compreendê-las e depois motivá-las. E fazê-las ver que andamos todas a trabalhar para um objectivo – que é um objectivo institucional – e isto é difícil. Mas, no essencial, é fundamental que as pessoas estejam motivadas, pois os problemas serão menores”.
- “As fracas expectativas profissionais dos trabalhadores”
- “A gestão da comunicação”
- “A gestão de conflitos”
- “Trabalhamos numa área sensível e às vezes não há horários... surgem imprevistos a toda a hora ...”

Maria Teresa de Sousa

S. Brás de Alportel, 11 de Dezembro de 2009

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Cinco desafios específicos da GRH na economia social

(Davister, 2006; 2007)

- Gestão da diversidade dos RH
- Desenvolvimento de um modelo democrático de gestão
- GRH dos voluntários
- Gestão das relações entre trabalhadores e voluntários
- Gestão da motivação e da implicação dos trabalhadores

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Factores explicativos das práticas de GRH na ES

1) Factores Internos

Dimensão

Missão

Características dos RH

Importância do voluntariado

Estrutura hierárquica

2) Factores Externos

Fontes de financiamento

Áreas de actividade

Concorrência

Mercado de trabalho

Legislação

Contexto Cultural

Fonte: Davister, 2007: 109.

Maria Teresa de Sousa

S. Brás de Alportel, 11 de Dezembro de 2009

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

E ainda...

...duas outras razões: de **natureza objectiva** (falta de meios financeiros, falta de tempo, falta de competências em GRH, ...) e de **natureza subjectiva** (resistência em aplicar instrumentos de gestão utilizados noutra sector, pois são vistos como não necessários – “as coisas têm andado” – ou como ameaçadores dos princípios básicos da organização).

Fig. IV - Paradoxo da GRH em Economia Social

GRH: desafio fundamental para as organizações da economia social

- Ideologia baseada no princípio do primado do trabalho sobre o capital
- RH = principal factor de produção
- RH = motor de acção colectiva
- Contexto de concorrência, crescimento e complexificação



Paradoxo

GRH: domínio de gestão pouco desenvolvido nas organizações da economia social

- GRH fundamentalmente informal, pouco estruturada e não definida como função
- Falta de formação em gestão (e GRH) por parte dos empreendedores sociais
- Falta de instrumentos de gestão adaptados à realidade da economia social
- Reticência em relação às práticas e utensílios da gestão clássica

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Emoções

Competências

Objectivos

Necessidades

Obrigatoriedades

Motivações

Ideias

Acções

Solidariedades

Olhares

Conhecimentos

Imaginações

Actividades

Laços

A Gestão de Recursos Humanos na Economia Social

Retomando as questões para reflexão:

- 1) Qual a importância da GRH para a Economia Social?
- 2) Será que as organizações da Economia Social desenvolvem um outro modelo de GRH comparativamente às empresas privadas lucrativas?
- 3) Que especificidades caracterizam a este nível – da GRH – as organizações da Economia Social?
- 4) Que desafios enfrentam estas organizações em matéria de GRH?
- 5) O que é que a própria Economia Social deverá fazer para ultrapassar esses desafios?

**Obrigada pela
vossa atenção.**

**Questões?
Comentários?**

Maria Teresa de Sousa
tnsousa@netc.pt
