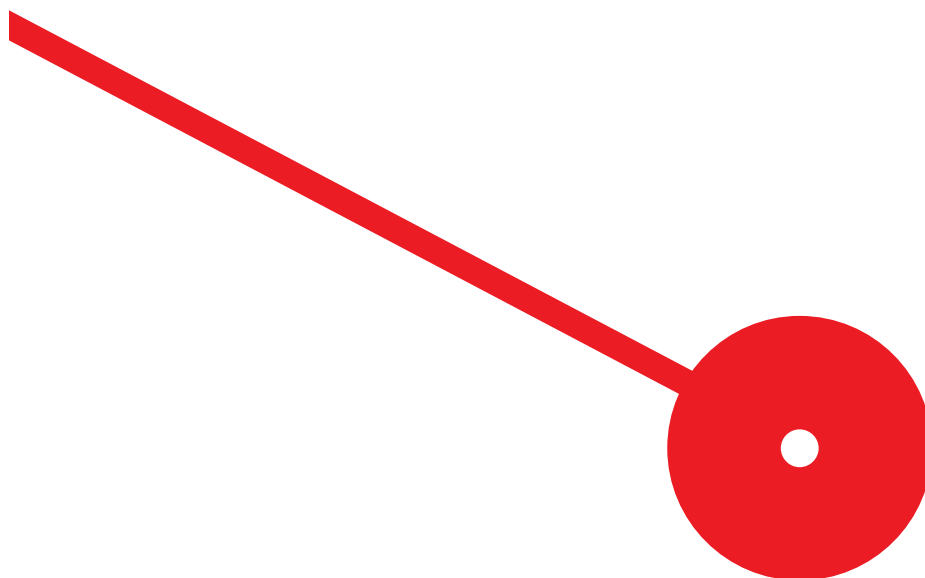




Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social

Ana Isabel Araújo

07/2025

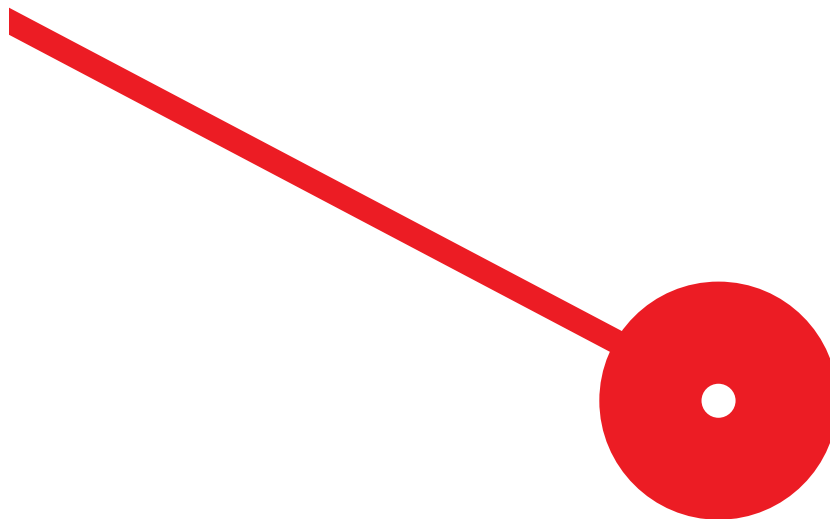




Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social

Ana Isabel Araújo

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas, sob orientação da Professora Doutora Ana Luisa Martinho



Agradecimentos

Esta dissertação representa mais do que a conclusão de uma etapa acadêmica. É a materialização de um longo percurso feito de noites sem fim, de silêncios carregados de dúvidas, de lágrimas escondidas, de momentos de ansiedade e de superação. Acima de tudo, é uma conquista que carrego no coração, com a certeza de que nunca estive sozinha.

À minha família, em especial aos meus pais - o meu eterno porto de abrigo. Obrigada pelo vosso esforço incansável. Obrigada pelos sonhos que fizeram meus, mesmo antes de eu os sonhar. Foram sempre amor, força e coragem, mesmo quando tudo parecia desmoronar. Esta conquista é tanto vossa como minha. Esta vitória tem as vossas mãos, o vosso amor e o vosso sacrifício gravados em cada página.

Às minhas amigas do coração — as de sempre, as de agora, as que a vida me deu nos momentos certos — obrigada. Obrigada por serem luz nos dias mais escuros e alegria nos momentos mais simples. Obrigada por saberem ler os meus silêncios, pelas gargalhadas libertadoras, pelas conversas que aqueciam a alma. Cada uma de vocês, à sua maneira, foi essencial neste caminho. A vossa amizade é um abraço que nunca se desfaz – é colo e casa, para sempre. Esta conquista também vos pertence.

Às minhas colegas que se tornaram amigas, Catarina e Inês, companheiras de jornada. Obrigada pelas horas de estudo partilhadas, pelo ombro amigo sempre disponível e pela compreensão. Foram a minha bússola em dias de caos e a companhia que tornou este percurso menos solitário. Juntas, tornamos o caminho muito mais leve e muito mais bonito.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Ana Luísa Martinho. Obrigada pela paciência e pelo tempo dedicado. A sua confiança e acompanhamento foram essenciais para transformar ideias dispersas num trabalho significativo. Obrigada por me acompanhar sempre com carinho e delicadeza.

Obrigada a todos os que, mesmo de forma breve ou silenciosa, deixaram a sua marca neste percurso. A cada palavra de encorajamento, a cada gesto de carinho que me lembrou que estava no caminho certo – obrigada. Foram vocês que me lembram que valia sempre a pena continuar.

Resumo:

A Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) tem vindo a revelar-se essencial no contexto organizacional, sendo fundamental para a promoção do desempenho e da sustentabilidade das organizações. No que concerne às Organizações da Economia Social (OES), a gestão de pessoas adquire contornos particulares, tendo em conta a sua missão social, a sua atuação não lucrativa e a forte presença de valores como a solidariedade, participação e inclusão.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar as práticas de GDRH implementadas em OES, procurando compreender de que forma estas entidades estruturam e operacionalizam a gestão de pessoas, face aos recursos disponíveis, às exigências do setor e aos desafios do contexto atual, identificando as estratégias adotadas, os desafios enfrentados e as perceções dos profissionais com responsabilidade de gestão de pessoas.

Para alcançar este objetivo, foi adotada uma metodologia mista, combinando um inquérito por questionário a responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos em diferentes OES e a realização de análise documental. Esta abordagem permitiu uma compreensão mais abrangente e contextualizada do tema em estudo.

Os dados obtidos permitiram identificar um conjunto de características comuns às práticas de GDRH nas OES, bem como desafios estruturais que condicionam a sua eficácia. Este estudo pretende contribuir para a reflexão e o desenvolvimento de estratégias mais robustas e adaptadas à realidade da Economia Social, tendo em vista a valorização dos Recursos Humanos enquanto elemento central do sucesso e da missão das organizações.

Palavras chave: Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos; Economia Social; Organizações Sem Fins Lucrativos; Práticas de Gestão de Pessoas.

Abstract:

Human Resource Management and Development (HRMD) has proven to be essential in organizational contexts, playing a key role in enhancing performance and ensuring organizational sustainability. In the context of Social Economy Organizations (SEOs), people management takes on particular characteristics due to their social mission, non-profit nature, and strong adherence to values such as solidarity, participation, and inclusion.

This study aimed to analyze the HRMD practices implemented in SEOs, seeking to understand how these entities structure and operationalize people management in light of their available resources, sector-specific demands, and current challenges, while identifying the strategies adopted, the difficulties encountered, and the perceptions of professionals responsible for human resource management.

To achieve this aim, a mixed-methods approach was adopted, combining a questionnaire administered to HR managers in various SEOs with documentary analysis. This approach enabled a broader and more contextualized understanding of the subject under study.

The data obtained allowed the identification of common characteristics across HRMD practices in SEOs, as well as structural challenges that affect their effectiveness. This study aims to contribute to the reflection and development of more robust strategies that are tailored to the realities of the Social Economy, with a focus on valuing human resources as a central element of organizational success and mission fulfilment.

Key words:

Human Resource Management and Development; Social Economy; Non-Profit Organizations; People Management Practices.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	4
1.1. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	5
1.1.1. Evolução da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	5
1.1.2. Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	6
1.1.3. Descrição das funções	11
1.1.4. Normas Internacionais.....	17
1.2. Organizações da Economia Social	20
1.2.1. Economia Social.....	20
1.2.2. Evolução Histórica	21
1.2.3. Organizações da Economia Social	22
1.2.4. Características das Organizações da Economia Social.....	25
1.3. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social	29
Capítulo II – Metodologia de investigação.....	39
2.1. Objetivos do estudo	40
2.2. Método de estudo	41
2.3. Instrumentos de Recolha de Dados	43
2.4. Amostra	46
Capítulo III – Apresentação e Discussão dos resultados	52
3.1. Resultados da Análise Documental.....	53
3.2. Resultados da Análise dos Inquéritos por Questionário.....	60
3.2.1. Estrutura e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	60
3.2.2. Desafios na Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social	72

3.3.3. Percepções sobre a Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações em estudo	78
Capítulo IV – Conclusão	82
Referências bibliográficas	87
Apêndices.....	96
Apêndice I – Organizações certificadas pelo EQUASS em 2018	97
Apêndice II - Organizações certificadas pelo EQUASS em 2023.....	98
Apêndice III - Organizações distinguidas pelo Selo Locais de Trabalho Saudáveis.. em 2022.....	99
Apêndice IV - Organizações distinguidas pelo Selo Locais de Trabalho Saudáveis em 2024.....	102
Apêndice V – Organizações distinguidas pelo Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva em 2019	106
Apêndice VI - Organizações distinguidas pelo Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva em 2023	108

Índice de Figuras

Figura 1 - Resultados para a organização e para o trabalhador	9
---	---

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Cooperativas constituídas e extintas por Ramo Cooperativo, 1º semestre 2024	28
Gráfico 2 – Número de beneficiários/as atendidos/as mensalmente, no ano de 2024.....	51
Gráfico 3 – Percepções sobre a Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações em estudo	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra	46
Tabela 2 – Formação em Recursos Humanos	47
Tabela 3 – Caracterização das organizações	48
Tabela 4 – Dimensão das organizações	49
Tabela 5 – Público-alvo	50
Tabela 6 – Organizações certificadas e/ou premiadas	53
Tabela 7 – Organizações da Economia Social distinguidas	56
Tabela 8 – Responsável pela Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	60
Tabela 9 – Grau de aplicabilidade das práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	61
Tabela 10 – Percepção de influência de Recursos Humanos remunerados na aplicabilidade das práticas de GDRH	62
Tabela 11 – Práticas que gostariam de ver melhoradas.....	64
Tabela 12 – Práticas de Formação e Desenvolvimento oferecida aos Recursos Humanos	65
Tabela 13 – Tipos de Recompensas e Benefícios.....	67
Tabela 14 – Estratégias de redução de rotatividade dos Recursos Humanos.....	68
Tabela 15 – Utilização de Softwares de apoio à Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	69
Tabela 16 – Relação entre as práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social e o desempenho organizacional	70
Tabela 17 – Desafios enfrentados pelas organizações em relação à Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	71
Tabela 18 – Existência de certificações nas organizações em estudo	72
Tabela 19 – Existência de prémios nas organizações em estudo	75
Tabela 20 – Percepção de influência do número de Recursos Humanos remunerados na existência de certificações/prémios	74
Tabela 21 – Dificuldades na aplicação de normas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	76
Tabela 22 - Sugestões de melhoria na Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social	79

Lista de abreviaturas

APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho

CRP – Constituição da República Portuguesa

EQUASS – European Quality in Social Services

EPR – European Platform for Rehabilitation

ES – Economia Social

GDRH – Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISO – International Organization for Standardization

IPQ – Instituto Português da Qualidade

OES – Organizações da Economia Social

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

ONDG – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

ONGPD – Organização Não Governamental das Pessoas com Deficiência

ONU – Organização das Nações Unidas

OPP – Ordem dos Psicólogos Portugueses

PTED – Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

QUALIS – Sistema de Gestão de Qualidade

RH – Recursos Humanos

SIOSLIFE – Certificado de Excelência – Inclusão Tecnológica na 3ª Idade

SPSS – Statistical Program for Social Science

A Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) desempenha um papel fundamental em qualquer tipo de organização. Contudo, no que respeita a Organizações da Economia Social (OES), representa uma dimensão particular. Estas organizações apresentam valores e missões que visam promover o bem-estar e o desenvolvimento coletivo, o que implica uma responsabilidade alargada da GDRH. Nestes contextos, a produção e a lucratividade não são a principal preocupação, mas sim a mudança social e, por isso, os valores dos colaboradores devem estar alinhados com o objetivo da organização.

Ao longo do tempo, a pertinência das OES tende a intensificar-se, dado o aumento dos problemas sociais, ambientais e económicos, nomeadamente a desigualdade social, a exclusão económica, a crise ambiental ou a pobreza. A eficiência das organizações que atuam neste âmbito depende da motivação, dedicação e competência dos seus colaboradores sendo que, por isso, o papel dos Recursos Humanos (RH) é imprescindível.

A GDRH em OES diferencia-se da gestão em outro tipo de organizações, uma vez que a gestão de pessoas se encontra condicionada por diversos fatores, nomeadamente: a escassez de recursos, a elevada dependência do voluntariado, a instabilidade financeira, entre outros. Nesse sentido, é fundamental implementar práticas de gestão de pessoas que motivem e retenham os colaboradores, estimulando um ambiente organizacional sustentável.

As OES atuam em contextos adversos, enfrentando várias limitações financeiras e pressões para responder de forma eficaz às necessidades sociais. Dessa forma, é crucial que a GDRH assegure que os objetivos sejam cumpridos e alcançados com eficiência, maximizando o seu impacto na sociedade.

A motivação para a realização deste estudo decorre da formação da autora em Serviço Social e da crescente relevância deste setor no desenvolvimento económico e social das sociedades modernas. A sua experiência profissional em organizações do setor social permitiu-me um contacto direto com a realidade, o que reforça a importância de compreender o seu funcionamento e a possibilidade de melhoria ao nível da GDRH.

Simultaneamente, constatou-se uma escassez de estudos relativos à GDRH em OES, não existindo publicações recentes sobre o tema. A análise de como as OES gerem os seus Recursos Humanos e de que modo as suas práticas podem ser melhoradas é, por isso, muito pertinente e necessária. A melhoria na GDRH pode resultar num impacto social

bastante positivo, tornando as organizações mais capacitadas para atrair, desenvolver e reter colaboradores competentes e comprometidos com os seus objetivos.

O objetivo geral deste estudo foi analisar as práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social, na perspetiva de pessoas com responsabilidade de gestão de pessoas. Neste seguimento, definiu-se uma questão de investigação, que orientará o estudo: “Quais as práticas e os desafios específicos na GDRH em OES, na perspetiva de profissionais com função de gestão de pessoas?”. Esta questão permite uma análise detalhada das especificidades da GDRH no setor da Economia Social, dando resposta aos objetivos definidos.

Para a realização deste estudo optou-se por uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A abordagem quantitativa permitiu uma análise sistémica, medindo e avaliando as práticas de GDRH adotadas pelas OES, bem como o seu impacto na motivação e desempenho dos colaboradores. Complementarmente, a abordagem qualitativa possibilitou o aprofundamento e a melhor compreensão do tema, através de dados e informações previamente publicados em outras fontes.

A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário aplicado a gestores de Recursos Humanos de diversas OES, com questões focadas nas práticas de GDRH e nos desafios encontrados. Simultaneamente, utilizou-se a análise documental, de modo a complementar a informação obtida pelo questionário. A amostra incluiu OES de diferentes setores de atuação, de modo a abranger uma diversidade de contextos e práticas de GDRH.

A dissertação está organizada em quatro capítulos, que visam proporcionar uma visão abrangente e detalhada do tema em estudo. O primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura, na qual são abordados os conceitos fundamentais que sustentam a compreensão do tema em análise. No segundo capítulo descreve-se a metodologia, detalhando métodos, técnicas e procedimentos de recolha e análise dos dados. Em seguida, o terceiro capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados, no qual os dados recolhidos são propostos à luz da teoria apresentada previamente. Por último, o quarto capítulo traz a considerações finais, sintetizando as principais contribuições do estudo.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

1.1.1. Evolução da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A Investigação e Intervenção em Recursos Humanos (RH) encontra-se em constante mudança, tendo vindo a desenvolver-se ao longo dos anos. A evolução da GDRH tem sido marcada pelo visível enriquecimento da função, sobretudo no que respeita ao alargamento das responsabilidades que lhe estão inerentes (Costa, 2012).

Previamente, importa definir o conceito de Gestão de Pessoas, que se caracteriza como sendo uma das áreas das organizações que visa atrair, desenvolver e reter capital humano necessário à prossecução dos objetivos estratégicos da organização (Mercê, 2018). Contudo, na década de 80 manifestou-se uma mudança na terminologia, transformando a Gestão de Pessoas em Gestão de Recursos Humanos (Mercê, 2018). Esta mudança foi resultado da alteração de diversos fatores, como a organização no trabalho, as preocupações sociais com os trabalhadores e o reconhecimento dos colaboradores enquanto elementos diferenciadores de competitividade. (Fernandes, 2019).

Na década de 70, a preocupação era meramente administrativa, seguindo um Conceito Taylorista – distinção entre os colaboradores e as chefias, tendo como foco principal a produção (Mercê, 2018). As atividades deste departamento centravam-se na resposta a problemas específicos e imediatos, sem qualquer preocupação estratégica, baseando-se no cumprimento de normas (Fernandes, 2019).

Devido à globalização e às mudanças tecnológicas, a Gestão de Pessoas transformou-se em Gestão de Recursos Humanos (GRH), integrando conceitos como avaliação de desempenho, planeamento estratégico, formação profissional, gestão de incentivos, procedimentos de recrutamento e seleção com maior relevância, entre outros (Mercê, 2018). Nesta fase, o aumento da concorrência levou a que a competitividade passasse a ser a principal preocupação da gestão empresarial (Fernandes, 2019).

Atualmente, a internacionalização dos negócios levou à evolução da GDRH, introduzindo uma visão estratégica. Esta visão implica o desenvolvimento dos procedimentos iniciados na década de 80, ligando a Gestão das Pessoas à Gestão Empresarial (Mercê, 2018). Fernandes (2019) sintetiza esta evolução referindo que “a tradicional função da GRH se limita a um conjunto de atividades de carácter administrativo, sendo que nos últimos anos se assiste a uma maior preocupação com o papel estratégico da mesma no seio da

organização” (p. 19). Cada vez mais as organizações entendem as pessoas como recursos capazes de gerar valor e, por isso, evitam o desperdício de talento humano, valorizando o desenvolvimento do potencial e das capacidades dos colaboradores (Mercê, 2018).

1.1.2. Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A GDRH encontra-se cada vez mais relacionada com o poder de decisão estratégico das organizações (Costa, 2012a). Desta forma, assume um papel preponderante na formulação e execução de objetivos estratégicos, ao nível da gestão de topo (Costa, 2012a).

Atualmente, o mundo enfrenta uma diversidade de desafios, nomeadamente: falta de recursos, alterações climáticas, destruição de habitats, sobrepopulação, urbanização e envelhecimento global. Estes transformam, inevitavelmente, as organizações enquanto agentes económicos e instituições sociais, condicionando os seus paradigmas de GDRH (Feijoo, 2011). Estas transformações exigem “respostas inovadoras na forma como as organizações gerem o seu capital humano – os seus trabalhadores e o conhecimento por eles detido e aplicado no exercício da sua atividade” (Feijoo, 2011, p. 98).

De modo a compreender o sentido destas respostas é essencial identificar os fenómenos que impactam na realidade organizacional, nomeadamente:

- Importância crescente do conhecimento como fator de produção;
- Globalização;
- Envelhecimento global;
- Evolução tecnológica;
- Importância crescente do papel da mulher nas organizações;
- Alteração do contrato psicológico entre o trabalhador e a organização;
- Erosão das formas de autoridade tradicional;
- Emergência de valores como a responsabilidade social das organizações;
- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Feijoo, 2011).

A complexidade dos fatores referidos gera transformações na GDRH, de modo a responder eficazmente à nova realidade. Feijoo (2011) destaca que a GDRH deve tornar-se adaptável, humanizada e centrada no desenvolvimento do capital humano.

O conhecimento caracteriza-se como o fator de produção mais importante (Feijoo, 2011). Assim, a GDRH encontra-se diretamente ligada à gestão do conhecimento, pois este é detido pelos colaboradores que o produzem, partilham e aplicam. Dessa forma, as práticas de GDRH devem criar ambientes colaborativos, formação contínua e gestão de talentos, que permitam inovar e resolver problemas complexos. (Feijoo, 2011).

Feijoo (2011) refere que os líderes devem inspirar e motivar os colaboradores, promovendo um clima de confiança. Esta exigência traduz-se “no respeito pelas pessoas e por cada pessoa” (Feijoo, 2011, p. 115), bem como no respeito pelos seus valores e interesses individuais.

Seguindo a linha de pensamento de Feijoo (2011), o atual paradigma de GDRH encontra-se condicionado por alterações tecnológicas, sociais e económicas, definindo-se como uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). As pessoas não são vistas como um simples recurso, mas sim como ativos estratégicos. Por isso, é essencial alinhar os objetivos pessoais dos trabalhadores com a missão da organização, proporcionando um ambiente de trabalho saudável. Assim, denota-se uma crescente valorização de uma gestão individualizada, de modo a responder às necessidades específicas de cada colaborador. Este modelo reflete um esforço dos Recursos Humanos em equilibrar a tecnologia com a humanização, bem como a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, garantindo um papel estratégico no desenvolvimento das organizações (Feijoo, 2011).

Neste seguimento, a GDRH implica um conjunto de políticas, práticas e sistemas necessários para gerir todos os aspetos relacionados com as pessoas e que acabam por influenciar o seu comportamento, atitudes e desempenho (Noe et al., 2016). Na prática, caracteriza-se pela negociação e equilíbrio entre os diferentes atores da organização, criando uma relação positiva entre agentes opostos, mas com o mesmo objetivo (Mercê, 2018).

As práticas de GDRH contribuem significativamente para o crescimento da produtividade de dois modos distintos: de forma direta, contribuindo para a satisfação no trabalho; e de forma indireta, através da aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que permitem o

desenvolvimento das competências individuais (Moura, 2000). Estas práticas devem ser alinhadas com a estratégia organizacional, favorecendo a *performance* da organização. Isto significa que as práticas não podem ser isoladas, mas reforçarem-se umas às outras, potenciando o desempenho individual (Monteiro, 2009).

Neste seguimento, as pessoas caracterizam-se como o ativo mais importante de uma organização, pois estas dependem delas para atingir os seus objetivos estratégicos, de forma bem-sucedida (Boxall & Purcell, 2022). Contudo, Boxall e Purcell (2022) afirmam que as pessoas não são recursos humanos, mas sim indivíduos que possuem recursos humanos, ou seja, são talentos detidos pelas pessoas. Estas fornecem conhecimentos, habilidades, inteligência e capacidades que levam à tomada de decisões estratégicas, focadas nos objetivos da organização, denominando-se por capital intelectual (Chiavenato, 2014a).

Os Recursos Humanos constituem um importante pilar de competitividade, cujo contributo vai além do mero suporte às atividades diretamente relacionadas com a produção de bens, produtos ou serviços, assumindo um papel estratégico no desempenho organizacional (Carvalho et al., 2023). O conhecimento que é detido pela organização encontra-se sediado nos Recursos Humanos, pelo que se torna fundamental que todas as organizações detenham um sistema de GDRH bem estruturado e qualificado (Carvalho et al., 2023).

Os princípios que orientam a GDRH na condução de processos e na assunção de responsabilidades são fundamentais para o alcance de objetivos definidos nos diferentes níveis organizacionais (Carvalho et al., 2023). Embora a continuidade das organizações dependa de diversos fatores, é inegável a importância dos Recursos Humanos nesse processo. A qualidade e intensidade das relações sociais estabelecidas entre os colaboradores desempenham um papel crucial no sucesso e na implementação eficaz de estratégias a longo prazo (Carvalho et al., 2023).

A GDRH deve ter em atenção a prestação que é esperada pelos colaboradores que desempenham as funções, mas também as suas expectativas e o seu relacionamento com o todo organizacional, tal como representado na figura seguinte:

Figura 1

Resultados para a organização e para o trabalhador



Fonte: Carvalho et al. (2023)

Diferentes autores concordam na importância do papel estratégico da GDRH para o desempenho organizacional, enfatizando a competência dos colaboradores e o capital intelectual como fatores potenciadores de vantagem competitiva (Carvalho et al., 2023).

Como mencionado anteriormente, o desempenho das organizações depende das pessoas que as constituem (Batista, 2023). Isto significa que o seu contributo depende da maneira como estão estruturadas para realizar as suas tarefas, bem como do investimento direcionado ao seu desenvolvimento. Desta forma, para que a GDRH possa transformar as pessoas numa organização funcional, deve ser dotada de políticas e práticas que permitam contratar trabalhadores e organizar trabalhos alinhados com a estrutura organizacional (Batista, 2023), práticas essas que devem ser elaboradas de acordo com várias componentes, nomeadamente: atrair talentos, desenvolver pessoas e resultados (Rego et al., 2008).

Atrair talentos envolve que a empresa consiga captar e selecionar profissionais competentes, com conhecimentos e habilidades adequadas aos seus objetivos. Nesse processo, incluem-se o recrutamento, seleção e integração dos novos colaboradores (Rego et al., 2008). Por outro lado, o desenvolvimento dos colaboradores passa por iniciativas

como formação, gestão de carreira, gestão de competências e retenção de talentos, o que permite que as pessoas adquiram e aprimorem as suas habilidades, de forma contínua. Essas atividades ajudam a alinhar o capital humano com as mudanças estratégicas organizacionais (Rego et al., 2008). Assim, é essencial estimular a motivação dos colaboradores, através de processos como avaliação de desempenho ou sistemas de recompensas, uma vez que o sucesso organizacional depende da GDRH (Rego et al., 2008).

A motivação no trabalho é um elemento fulcral na produtividade, esperando-se que trabalhadores mais motivados sejam mais produtivos (Batista, 2023). Assim, é da competência da GDRH gerir a forma como as pessoas se sentem e desempenham o seu trabalho, ou seja, a sua motivação e dedicação (Batista, 2023). Não basta captar talentos, é também necessário investir no capital social, isto é, alinhar os objetivos dos trabalhadores com os objetivos estratégicos das organizações (Rego et al., 2008).

Dessa forma, atrair talentos é um dos primeiros passos para garantir o sucesso das organizações, mas é apenas o princípio de um longo processo. O que diferencia verdadeiramente uma empresa não é a atração de pessoas qualificadas, mas o investimento contínuo nesses talentos. Segundo Caetano e Vala (2007), práticas de Recrutamento e Seleção que não estão integradas numa GERH tendem a responder apenas a necessidades imediatas, o que pode comprometer a eficácia a longo prazo e comprometer o crescimento organizacional.

Na atualidade, os conhecimentos tornam-se rapidamente obsoletos devido à evolução tecnológica e às mudanças no mercado de trabalho, pelo que se torna essencial estimular os trabalhadores, lutando contra a desmotivação e a desconexão dos objetivos estratégicos da organização. Assim, é imprescindível criar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, o crescimento pessoal e profissional, transmitindo aos colaboradores um sentimento de pertença e de valorização.

A gestão de talentos deve ir além do recrutamento, apostando no desenvolvimento contínuo e na motivação das pessoas, salientando o termo GDRH. Este reflete com mais precisão o compromisso da organização com o crescimento contínuo dos seus talentos.

Rego et al. (2008) referem que as atividades de GDRH possuem um efeito de reciprocidade entre si. Isto significa que a organização, ao estimular o desenvolvimento dos seus colaboradores, aumenta a atração de novo talentos, o que proporciona melhores

resultados. As práticas de GDRH devem ser envolvidas nos objetivos estratégicos da organização e, simultaneamente, envolver a gestão de pessoas com o mercado de trabalho, de modo a lidar eficazmente com as tendências socioeconómicas e com a atuação dos concorrentes (Rego et al., 2008).

Por sua vez, a GERH caracteriza-se como um processo contínuo, no qual as estratégias elaboradas são reformuladas ao longo do tempo (Rego et al., 2008). Assim, a GERH define-se como a “abordagem ao desenvolvimento e implementação de estratégias de Recursos Humanos que são integradas nas estratégias empresariais e que apoiam a sua realização” (Taylor & Armstrong, 2023, p. 16).

Um fator, com elevada relevância, para que a Gestão Estratégia tenha sucesso, é o processo de implementação de estratégias, que devem ser baseadas num determinado planeamento, elaborado por toda a equipa interna da organização (Simão, 2022).

Assim sendo, para que qualquer organização alcance o sucesso, necessita respeitar um conjunto de diretrizes, nomeadamente:

- Compreender o meio envolvente (geral e de tarefa);
- Avaliar a organização ao nível interno;
- Definir os objetivos, competências centrais e vantagens competitivas;
- Definir, implementar e controlar uma estratégia (Santos, 2021).

1.1.3. Descrição das funções

Na perspetiva de vários autores, nomeadamente Noe et al. (2016), as práticas de Gestão de Recursos Humanos devem conter as seguintes atividades:

- Análise do trabalho e conceção de postos de trabalho;
- Planeamento dos Recursos Humanos necessários para o desempenho do trabalho;
- Recrutamento de potenciais candidatos;
- Seleção de trabalhadores;
- Formação e desenvolvimento dos trabalhadores para as suas funções;
- Gestão e avaliação de desempenho;
- Recompensas para os trabalhadores;
- Relações de trabalho.

Além destas práticas, Sousa et al. (2006) acrescenta a gestão de carreiras, para o alinhamento das expectativas dos trabalhadores com as necessidades da organização, de modo a manter a qualidade do trabalho e da vida no trabalho.

Nesta linha de pensamento, Batista (2023) segue um modelo de Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho (STED) descrito por Posthuma et al (2013), que “são concebidos para melhorar o desempenho organizacional através da melhoria da capacidade, compromisso e produtividade dos trabalhadores” (p. 11). Com base nesse modelo, as práticas de GDRH que estabelecem relações entre si proporcionam o desempenho das pessoas e das organizações, o que é associado ao conceito de Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (PTED) (Rego et al., 2008).

Apresenta-se um paralelismo entre a Organização e os Recursos Humanos, demonstrando como ambos se interrelacionam. Quando os Recursos Humanos possuem práticas, em que vários elementos se encontram alinhados no mesmo objetivo, estes transformam-se num Sistema de Elevado Desempenho (Posthuma et al., 2013). Desta forma, a organização e os Recursos Humanos devem estar alinhados no seu propósito, no que se refere a princípios, práticas, políticas e produtos, de modo a ambas estarem focadas nos mesmos objetivos estratégicos (Posthuma et al., 2013).

Os STED são constituídos por conjuntos orientados de Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (PTED), ou seja, práticas de GDRH específicas que permitem um melhor desempenho organizacional (Posthuma et al., 2013). Essas práticas inserem-se em várias categorias, a saber: recompensas e benefícios; métodos de trabalho e das funções; formação e desenvolvimento; recrutamento e seleção; comunicação; gestão e avaliação de desempenho; gestão de carreiras; e gestão da rotatividade, retenção e saídas.

As Recompensas e Benefícios podem ser intrínsecas ou extrínsecas (Aguiar, 2019). As extrínsecas podem ser o salário, os incentivos ou os benefícios, sendo que as intrínsecas são o direito de folga ou de férias adicionais, ou a possibilidade de participar em eventos, por exemplo (Aguiar, 2019).

Esta categoria inclui atividades como:

- Recompensas pelo desempenho;
- Recompensas através da avaliação formal;
- Equidade de remuneração externa/competitividade;

- Recompensas como incentivo;
- Benefícios abrangentes;
- Participação nos lucros ou ganhos;
- Recompensas baseadas no grupo;
- Recompensas por competências/conhecimentos;
- Propriedade de ações para o colaborador;
- Bônus por desempenho;
- Processos de pagamento equitativos;
- Reconhecimento público/recompensas não financeiras (Posthuma et al., 2013).

A recompensa pode ser assumida como um reconhecimento (Fernandes, 2019). Esta deve ter como objetivo atrair, reter e desenvolver os colaboradores selecionados, tendo um impacto significativo na motivação e na produtividade (Camara, 2016). Assim, se as organizações têm interesse em reter colaboradores com competências ideais aos seus objetivos, devem fornecer um conjunto de contrapartidas, materiais ou não, para estimular o desempenho dos colaboradores (Aguiar, 2019).

Os Métodos de Trabalho e das Funções integram as seguintes atividades:

- Tomada de decisão participativa e descentralizada;
- Projetos ou outras equipas de trabalho temporário;
- Análise da função;
- Rotatividade/multifuncionalidade de funções;
- Equipas de trabalho dependentes/autogeridas;
- Maior descrição e autonomia na função;
- Ampliação e enriquecimento do trabalho;
- Tarefas de amplas responsabilidades;
- Horário de trabalho flexível (Posthuma et al., 2013).

Esta categoria inclui a descrição de uma função detalhadamente, das atribuições ou tarefas do cargo (o que o colaborador faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos utilizados para a realização da tarefa (como faz), bem como os objetivos que se pretendem alcançar com a sua realização (Fernandes, 2011).

A Formação e Desenvolvimento dos funcionários é considerada uma categoria vital para a organização (Aguiar, 2019). Esta caracteriza-se como um ato de transmissão de

conhecimentos teóricos, práticos e relacionais, por parte de um especialista para um aprendiz, permitindo que este inicie e evolua numa determinada profissão ou função (Dutra, 2016). Assim, os colaboradores devem ser parte integrante das organizações, e não apenas meros funcionários (Aguiar, 2019). Esta engloba as seguintes atividades:

- Formação extensiva;
- Utilização da formação para melhorar o desempenho;
- Formação para competências específicas do trabalho/organização;
- Formação para desenvolvimento da carreira;
- Avaliação da formação;
- Formação multifuncional ou de múltiplas competências;
- Formação e orientação de novos colaboradores (Posthuma et al., 2013).

A formação é entendida como um investimento, no qual se despende tempo, salário, custo de inscrição, mas de onde advém um benefício futuro para a organização e para o colaborador (Fernandes, 2019). Esta categoria não surge como uma atividade isolada na organização, mas inserida num processo de gestão de competências (Fernandes, 2019).

Por sua vez, o Recrutamento e Seleção consiste no processo que decorre entre a decisão de preencher uma vaga e a seleção dos candidatos que preenchem o perfil e reúnam as condições necessárias para ingressar na empresa (Fernandes, 2019). Este processo pode oscilar, conforme a função a ocupar, contudo existem algumas características que são transversais aos diversos processos de recrutamento e seleção (Fernandes, 2019). Assim, pode incluir atividades/características como:

- Seletividade de contratação ou baixa taxa de seleção;
- Critérios de contratação específicos e explícitos;
- Uso de várias ferramentas para selecionar candidatos;
- Testes de emprego ou entrevistas estruturadas;
- Planeamento do processo de recrutamento e seleção;
- Correspondência de candidatos com a estratégia da organização;
- Práticas inovadoras de recrutamento (Posthuma et al., 2013).

O recrutamento e seleção têm um papel fundamental ao nível da gestão estratégica das OES, tendo como foco contratar a pessoa certa para o lugar certo (Aguiar, 2019).

As Relações de Trabalho integram as seguintes atividades:

- Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente;
- Baixa diferenciação entre hierarquias;
- Procedimento de reclamação e acusação formal;
- Medição dos resultados das relações de trabalho;
- Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores;
- Colaboração sindical;
- Políticas e eventos sociais e familiares;
- Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego (Posthuma et al., 2013).

As relações de trabalho são fundamentais para promover um ambiente organizacional equilibrado e produtivo, uma vez que envolvem diversas atividades que impactam diretamente no bem-estar e na motivação dos colaboradores.

A Comunicação inclui programas formais de partilha de informação, partilha de informação sobre o negócio e a organização, processos de recolha de opinião/sugestão de colaboradores e reuniões frequentes com colaboradores (Posthuma et al., 2013). Esta constitui uma componente estrutural da organização, facilitando as interações que se estabelecem em contexto laboral. Assim, quando o processo comunicacional é claro e transparente, contribui para a criação de um ambiente organizacional harmonioso, promotor de bem-estar (Barroqueiro, 2022).

Esta categoria é vital, no seio de uma organização, pois garante o alinhamento e a colaboração entre todos os níveis hierárquicos, permitindo que os colaboradores entendam os objetivos estratégicos e as suas próprias funções.

A Gestão e Avaliação de Desempenho é um sistema formal e sistemático que permite recolher informações sobre o trabalho de cada colaborador, incluindo objetivos, métodos e intervenientes no processo (Fernandes, 2019). Trata-se da sistematização da apreciação de desempenho de um indivíduo, no seu cargo e do seu potencial de desenvolvimento, centrando-se no ocupante do cargo, ou seja, no colaborador (Aguiar, 2019).

Esta ferramenta é essencial para diagnosticar o desempenho dos Recursos Humanos da organização, num determinado período de tempo. Através da avaliação, a organização pode recolher dados e informações sobre os seus colaboradores, direcionando as suas políticas de modo a melhorar o desempenho organizacional (Aguiar, 2019).

Desta forma, esta categoria deve incluir as seguintes atividades:

- Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos;
- Avaliação de desenvolvimento/potencial
- Reuniões frequentes de avaliação de desempenho;
- Funcionários envolvidos na definição dos objetivos da avaliação;
- Plano de desempenho escrito com objetivos definidos;
- Avaliação do *feedback* de várias fontes e dos pares;
- Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa (Posthuma et al., 2013).

Igualmente importante é a Gestão de Carreiras, que inclui promoções internas, promoções objetivamente baseadas no mérito, planeamento de carreira, oportunidades de promoção, planos de carreira/progressão no trabalho e planos de sucessão (Posthuma et al., 2013).

A carreira é propriedade do colaborador, constituída por um agrupamento de experiências profissionais e pessoais, todas importantes para a sua vida profissional (Camara, 2007). Assim, a gestão de carreiras deverá estar alinhada com a política de Gestão e Desempenho de Recursos Humanos, sobretudo ao nível do recrutamento e da gestão de competências, possibilitando a evolução na carreira tendo em conta as capacidades dos colaboradores (Pereira, 2013).

Por fim, mas não menos importante, a Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas (Posthuma et al., 2013). Esta é essencial para garantir a estabilidade e o desempenho organizacional. A rotatividade deve ser reduzida através da implementação de estratégias de motivação e satisfação, referidas ao longo deste capítulo.

Este modelo reforça a coerência entre as práticas de GDRH e os objetivos estratégicos das OES, assumindo uma elevada relevância para esta dissertação. Batista (2023) prioriza a transparência, a participação dos colaboradores e o primado das pessoas, encontrando-se em sintonia com os princípios fundamentais das OES. Paralelamente, foca-se no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o que é imprescindível em organizações que identificam as pessoas como recurso mais importante.

Em suma, estas práticas são essenciais às organizações, pois criam uma estrutura sólida de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho positivo e promotor de bem-estar. Assim, quando bem implementadas, garantem que a organização seja capaz de atrair, desenvolver e reter talentos, proporcionando condições para que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos estratégicos.

1.1.4. Normas Internacionais

Na área da Investigação e Intervenção em Recursos Humanos existem várias Normas Internacionais que orientam boas práticas em temas como igualdade salarial, saúde, segurança, gestão de pessoas, entre outros. Essas normas são incrementadas por organizações internacionais como, por exemplo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a International Organization for Standardization (ISO) ou a Organização das Nações Unidas (ONU).

Seguem, assim, algumas dessas Normas Internacionais da ISO, importantes na Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- ISO 23326: 2022 – Envolvimento dos funcionários: Diretrizes
- ISO 9001: 2015 – Sistemas de Gestão de Qualidade
- ISO 53800: 2024 – Igualdade de Género
- ISO 30400: 2022 – Vocabulário
- ISO 30405: 2023 – Diretrizes sobre Recrutamento
- ISO/TR 30406: 2017 – Gestão sustentável da empregabilidade para organizações
- ISO/TS 30407: 2017 – Custo por contratação
- ISO 30408: 2016 – Diretrizes sobre Governança Humana
- ISO 20415: 2021 – Diversidade e inclusão
- ISO/TS 30421: 2021 – Métricas de rotatividade e retenção
- ISO 30422: 2022 – Aprendizagem e Desenvolvimento (ISO/TC 260 - Gestão de recursos humanos, n.d).

Paralelamente, a OIT apresenta normas que complementam as expostas anteriormente:

- Convenção nº 122 – Política de Emprego
- Convenção nº 142 – Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Convenção nº 100 – Igualdade de Remuneração
- Convenção nº 111 – Discriminação no Emprego e Ocupação
- Convenção nº 156 – Trabalhadores com Responsabilidades Familiares
- Convenção nº 183 – Proteção da Maternidade
- Convenção nº 155 – Segurança e Saúde dos Trabalhadores
- Convenção nº 131 – Fixação de Salários Mínimos (ILO Homepage | International Labour Organization, n.d).

Paralelamente, no ano de 2004, foi publicada a Norma Portuguesa NP 4417: 2004, desenvolvida pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ). Esta tem como objetivo responder à falta de normativos aplicáveis ao sistema de GDRH (Carvalho, 2017), estabelecendo diretrizes e boas práticas de GDRH.

A metodologia da norma é caracterizada “pelo princípio base de que a GRH deve tratar de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização (...)” (Carvalho, 2017, p. 4). Esta permite complementar outros referenciais normativos existentes, anteriormente referidos, garantindo um sistema de GDRH estruturado, alinhando as práticas organizacionais às exigências legais e éticas.

Estas organizações estabelecem fundamentos essenciais para práticas responsáveis e estratégicas de GDRH, de forma a assegurar a proteção e o desenvolvimento dos trabalhadores, promovendo a igualdade e melhorando a produtividade das organizações.

Uma outra norma fundamental nesta área é a NP 4552 - Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. A conciliação entre a vida pessoal e profissional é, atualmente, uma das prioridades definidas pela Comissão Europeia, recebendo também grande destaque no contexto nacional. Este assunto tem vindo a assumir crescente relevância e aceitação, tanto por parte das organizações como da sociedade em geral, sendo considerado um dos pilares fundamentais para a promoção da igualdade de género e para o avanço do desenvolvimento sustentável (Patta Ramos, 2013)

De forma a premiar as organizações pelo trabalho desenvolvido existem certificações e prémios que reforçam o seu compromisso com a qualidade e sustentabilidade dos

ambientes de trabalho, tais como a EQUASS – Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais e a Great Place to Work – Certificação de Excelência no Local de Trabalho. Além disso, destacam-se também prémios relevantes que reconhecem boas práticas na área, nomeadamente o Prémio da Igualdade Salarial, atribuído pela Comissão para a Igualdade no Trabalho (CITE); o Prémio “Healthy Workplaces – Locais de Trabalho Saudáveis”, atribuído pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP); e o Prémio “Marca Entidade de Trabalho Inclusiva”, atribuído pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Em suma, as normas internacionais, certificações e prémios referidos apresentam-se como ferramentas essenciais para promover a gestão ética e estratégica de Recursos Humanos. Ao acompanhar as práticas organizacionais com padrões de qualidade, igualdade e sustentabilidade, estas iniciativas garantem a satisfação dos colaboradores e a construção de ambientes de trabalho mais justos e saudáveis.

1.2. Organizações da Economia Social

1.2.1. Economia Social

No decorrer deste estudo, denotei a diversidade de conceitos existentes no seio da Economia Social. No entanto, focar-me-ei no termo Organizações da Economia Social (OES), considerando ser um conceito central, que visa abranger de forma mais precisa e consistente o conjunto de organizações que incluem objetivos sociais com uma lógica de atuação colaborativa e inclusiva. A ideia de Economia Social reflete de maneira mais adequada a diversidade de entidades que operam de acordo com princípios como solidariedade e democracia, priorizando objetivos sociais em detrimento do lucro individual.

Assim, a Economia Social (ES) caracteriza-se por

Um conjunto de entidades privadas, formal e democraticamente organizadas (poder de decisão repartida pelos membros da organização) e, com autonomia de decisão e liberdade de adesão (independência do Estado e dos poderes políticos), criadas pela iniciativa de cidadãos com o objetivo de prestar serviços públicos para satisfazer as necessidades dos seus membros, através da produção de bens ou serviços sem finalidade lucrativa, em que o lucro é utilizado como um meio para realizar um projeto social, seja no setor da saúde, da educação, da cultura, dos direitos humanos, da habitação, do ambiente, do desenvolvimento local, ou do desenvolvimento pessoal”. (Batista, 2023, p. 5)

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES, n.d) complementa esta informação definindo a Economia Social como um conjunto de atividades económico-sociais, que têm por finalidade prosseguir o interesse geral da socialidade.

O conceito de Economia Social é, muitas vezes, denominado de Economia Solidária, o que gera alguma confusão entre os dois termos. A Economia Solidária pode definir-se como

Uma atividade económica, que abrange um conjunto de atividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate de desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades, respeita e valoriza a diversidade cultural”. (Filho, 2002, citado por Simão, 2022, p. 26)

1.2.2. Evolução Histórica

A Economia Social na Europa encontra-se relacionada com os movimentos populares resultantes da revolução industrial europeia dos séculos XVIII e XIX, assim como com a Revolução Francesa (Batista, 2023). Desde a antiguidade que se denotam necessidades da população portuguesa no que diz respeito à assistência social, criando uma multiplicidade de iniciativas de âmbito local e municipal (Costa, 2012a).

De acordo com Fernandes (2016) a representatividade da Economia Social a nível nacional fragilizou-se, devido ao Estado Novo. Este caracterizava-se pela restrição de liberdade, direitos e garantias da população. A economia era controlada pelo Estado e, consequentemente, os movimentos sociais que se contrapusessem ao regime político eram reprimidos, levando a um enorme declínio das instituições da Economia Social (Fernandes, 2016).

Anos mais tarde, após a Revolução do 25 de abril de 1974, denotou-se o rápido “ressurgimento e crescimento do associativismo, derivado da preocupação com aspetos relacionados com a vida social, defesa dos direitos e necessidade de alternativas comerciais, como cooperativas e mutualidades, e de organizações não mercantis, como associações e fundações” (Batista, 2023, p. 7). Evidencia-se uma necessidade de responder aos desafios económicos e sociais do Estado Providência, nomeadamente o aumento do desemprego e de fenómenos de pobreza ou exclusão social (Cardoso, 2014).

Nesse momento, procedeu-se à articulação de responsabilidades públicas pelo bem-estar da sociedade com as organizações voluntárias, delegando parte destas responsabilidades às Instituições Particulares de Solidariedade Social (Batista, 2023). Após o século XX, o modelo de crescimento estabelecido foi o Estado Providência, baseado no setor público e privado, sendo que o Estado assumiu um papel de harmonizador entre o crescimento económico e o bem-estar social (Batista, 2023). As necessidades sociais que os setores privado e público não conseguiam colmatar, como o desemprego de longa duração, a exclusão social, o bem-estar e qualidade de vida da comunidade, a saúde, a educação, a habitação, o crescimento sustentável, entre outros, tiveram como consequência o crescimento notório do setor da Economia Social (Batista, 2023). A crescente desigualdade dos processos sociais levaram o Estado a associar, na formulação das suas políticas, novos atores no quadro de regulação económica e social, nomeadamente o Terceiro Setor (Cardoso, 2014).

Na perspetiva de Chaves e Monzón (2012) a ascensão da Economia Social é consequência do reconhecimento político e jurídico que ocorreu a nível nacional e europeu, levando à aprovação do projeto de Lei de Bases da Economia Social em Portugal, no ano de 2013. Neste sentido, Portugal teve como objetivo promover um setor da Economia Social com uma entidade comum (Batista, 2023).

1.2.3. Organizações da Economia Social

As OES podem definir-se como organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, organizações da economia social e/ou solidária, organizações intermédias, organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, terceiro setor ou terceiro sistema (Batista, 2023).

Moreira (2012) complementa esta ideia, verificando na realidade portuguesa as seguintes tipologias de organizações:

- Associações;
- Associações Mutualistas;
- Cooperativas;
- Fundações;
- Instituições Particulares de Solidariedade (IPSS);
- Misericórdias;
- Organizações de Desenvolvimento Local;
- ONG para o Desenvolvimento;
- Federações, Uniões e Confederações.

O conceito de Economia Social é uma repetição desnecessária de conceitos, uma vez que as noções de “economia” e “social” se reforçam mutuamente (Simão, 2022). Assim, existe uma diversidade de nomes associados à Economia Social, nomeadamente: Terceiro Setor, Setor Não Lucrativo, Setor Solidário, entre outros (Simão, 2022).

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 80.º, define a existência de três setores, a saber: o público, o privado e o setor cooperativo e social (Fernandes, 2019). Desta forma, o Terceiro Setor caracteriza-se como um setor económico, com características próprias e diferenciadas (Franco, 2004).

As Organizações do Terceiro Setor devem atender a uma diversidade de características específicas, de acordo com alguns critérios, nomeadamente:

- Organização - pois possuem estrutura, com uma atividade regular e com procedimentos para a tomada de decisões que os membros reconhecem como legítimas;
- Natureza privada - uma vez que não pertencem ao Estado, podendo receber apoio financeiro do mesmo;
- Não distribuição de lucro - uma vez que a sua finalidade não é comercial, sendo que os seus excedentes têm de ser reinvestidos nas atividades;
- Auto governação - dado que a gestão destas organizações é efetuada internamente;
- Voluntariado - pois podem ter voluntários a desenvolver algumas das suas atividades podendo, por isso, receber donativos (Fernandes, 2019).

A terminologia de Terceiro Setor surge da tradução de *Third Sector*, utilizada nos Estados Unidos da América para designar as iniciativas de utilidade pública com origem na sociedade civil (Fernandes, 2011). Este encerra, em si, uma pluralidade de organizações e iniciativas que não se integram no domínio do Estado nem do Mercado (Cardoso, 2014). Este surgiu através desses dois setores económicos, integrando as entidades não governamentais e não lucrativas (Garay, n.d).

O Terceiro Setor em Portugal surgiu de modo a fazer face às necessidades de assistência da população portuguesa, definindo-se através de várias iniciativas de apoio social (Fernandes, 2019). Nesse sentido, a História de Portugal apresenta um notório contributo para a formulação deste setor, no que diz respeito à influência da Igreja Católica Romana, à tradição do mutualismo, à história de controlo político autoritário e à transição democrática que incrementou a confiança do Estado nestas organizações (Fernandes, 2019).

Mercê (2018) defende que o Terceiro Setor é composto por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que se caracterizam como fundamentais para a sociedade, uma vez que assumem um papel fulcral no setor social e económico. Fernandes (2011) corrobora esta ideia, afirmando que o Terceiro Setor em Portugal é dominado pelas IPSS, que têm como finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de vulnerabilidade ou carência humana.

Segundo o artigo 1º, n. º1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei nº 119/83, são IPSS “as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”.

Neste sentido, à semelhança de outros países, tem-se denotado um crescimento do número de IPSS em Portugal e, conseqüentemente, um aumento de emprego no setor social (Fernandes, 2011). É nas IPSS que se concentra grande parte do emprego deste setor, devido à crescente necessidade de profissionalizar os serviços sociais que essas organizações oferecem ao Estado (Parente, 2012).

Estas organizações são fundadas por indivíduos que procuram satisfazer as necessidades sociais, desconsiderando a vertente lucrativa (Marques, 2014). As IPSS podem assumir a forma de associações ou fundações, dependendo da forma jurídica (Costa, 2012a). Assim, podem denominar-se associações de solidariedade social, associações de voluntários da ação social, associações de socorros múltiplos e fundações de solidariedade social. O artigo 4º da Lei de Bases da Economia Social abrange as IPSS que não se enquadram nos estatutos de cooperativas, associações mutualistas, misericórdias e fundações, além das associações com fins altruísticos que atuam nas áreas da cultura, lazer, desporto e desenvolvimento local.

As IPSS podem assumir uma multiplicidade de formas jurídicas, tal como descrito anteriormente, assegurando o seu financiamento através de quatro mecanismos:

- Receitas próprias resultantes dos pagamentos privados de bens e serviços;
- Quotas e investimentos;
- Filantropia – doações individuais, de fundações ou empresariais;
- Apoio público ou governamental – subsídios, contratos, reembolsos por serviços prestados a terceiros ou pagamentos de sistemas de segurança social financiado pelo Governo.

As Organizações Não Governamentais (ONG) caracterizam-se como pessoas coletivas de direito privado sem finalidades lucrativas. Estas são, igualmente, OES, podendo variar de acordo com o objetivo que pretendem alcançar - Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, Organizações Não Governamentais de Ambiente, Organizações

Não Governamentais para Pessoas com Deficiência ou Associação Não Governamental de Mulheres (CASES, n.d.).

Sintetizando, as OES apresentam como principal característica possuir objetivos sem fins lucrativos. No entanto, isto não significa que não lhes seja permitido realizar atividades lucrativas, desde que a distribuição de benefícios e excedentes sejam reinvestidos na organização (Batista, 2023). Assim, verifica-se uma heterogeneidade do setor da Economia Social em Portugal, dada a diversidade de entidades que o integram, com diversas personalidades jurídicas (Parente, 2012).

1.2.4. Características das Organizações da Economia Social

Na perspetiva de Batista (2023) as Organizações da Economia Social devem atender a determinados critérios, nomeadamente:

- Sem fins lucrativos, o que significa que os excedentes se destinam ao desenvolvimento da missão da organização;
- Entidades privadas, institucionalmente separadas do Governo;
- Entidades formalmente organizadas, ou seja, institucionalizadas;
- Autonomia na gestão face aos setores público e privado;
- Mobilização de recursos voluntários, sejam de tempo ou de dinheiro.

Simultaneamente, CASES (n.d.) refere que as entidades da Economia Social são autónomas e seguem princípios orientadores específicos, determinado pelo art.º 5º da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, Lei de Bases da Economia Social:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse social;
- e) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- f) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social realizada de acordo com o interesse geral (...).

As OES têm assumido uma maior relevância em Portugal, a partir de 1970, sobretudo no que concerne a questões de emprego e de serviços (Batista, 2023). Uma das características que diferencia Portugal, no setor da Economia Social, é a larga escala de organizações que prestam serviços à comunidade, refletidas na assistência social e nos serviços de saúde e educação (Salamon et al., 2012).

Em Portugal, a Economia Social tem vindo a contribuir positivamente para a resolução de problemas sociais, uma vez que o principal objetivo destas entidades é promover a inclusão, a coesão e o desenvolvimento social (Caeiro, 2008). No entanto, a dimensão do setor da Economia Social em Portugal é menor, em comparação com outros países desenvolvidos, dada a sua recente expansão (Batista, 2023).

Segundo Batista (2023), as OES proporcionam a “criação de emprego, a inserção socioprofissional e o desenvolvimento de diversas atividades locais e serviços de proximidade, como na saúde, cultura, educação, meio ambiente, entre outras, que as organizações privadas e públicas não são capazes de responder” (p. 10)

Deste modo, dada a crescente importância deste setor, a CRP definiu três domínios em Portugal, designando o setor da economia social como “setor cooperativo e social” (Garrido et al., 2017). Assim, surge a Lei n.º 30, de 8 de maio de 2013, decretada pela Assembleia da República, denominada de Lei de Bases da Economia Social, com o intuito de definir bases gerais do regime jurídico da Economia Social.

As OES desempenham um papel crucial em Portugal, promovendo a inclusão, coesão e desenvolvimento social, em áreas nas quais organizações privadas e públicas nem sempre conseguem dar resposta. Consequentemente, a Lei de Bases da Economia Social não apenas legitima e valoriza este setor, como também fortalece a sua autonomia e capacidade de mobilização, permitindo que as OES continuem a contribuir de forma significativa para a sociedade portuguesa.

Em Portugal, as OES não desempenham apenas um papel fundamental na promoção da inclusão e do desenvolvimento social, mas também se alinham com as diretrizes da Comissão Europeia, que reconhece e incentiva a Economia Social e o Empreendedorismo Social e Inclusivo como motores para a criação de emprego e para o crescimento sustentável e inclusivo (Programa de Trabalho Da Comissão 2023 - Comissão Europeia, n.d.). Deste modo, a Economia Social pode auxiliar no cumprimento das metas para 2030,

contribuindo para a realização dos objetivos de desenvolvimento sustentável (Programa de Trabalho Da Comissão 2023 - Comissão Europeia, n.d.).

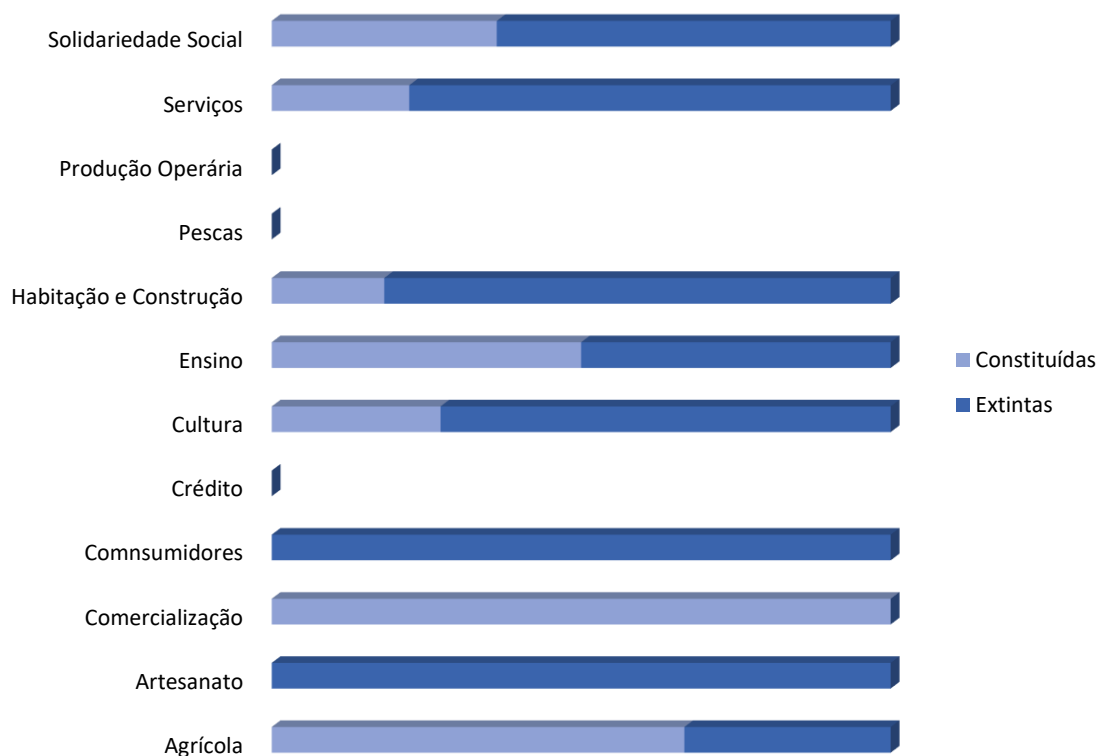
Importa ressaltar que existem cerca de 2,8 milhões de OES na Europa, as quais garantem emprego a cerca de 13,6 milhões de pessoas (European Commission, 2023). Por sua vez, a participação da Economia Social no emprego remunerado varia entre os 0,6% e 9,9% entre os Estados-Membros (European Commission, 2023). O Empreendedorismo Inclusivo visa garantir que todas as pessoas, independentemente das suas características pessoais, tenham acesso às mesmas oportunidades para criar e administrar um negócio (European Commission, 2023).

A Comissão Europeia reforça o papel estratégico da Economia Social ao implementar, a 13 de junho de 2023, uma proposta de recomendação do Conselho sobre o desenvolvimento de condições para o setor, com foco na promoção do acesso ao mercado de trabalho e na inclusão social (European Commission, 2023). Ao apoiar a Economia Social, esta proposta impulsiona também a Inovação Social, o Desenvolvimento Económico e a Indústria Sustentável, contribuindo para a coesão territorial nos Estados-Membros.

Em Portugal, este contexto europeu reflete-se na evolução do Setor Cooperativo, que desempenha um papel central na estruturação da Economia Social do país. Assim, importa ressaltar a evolução demográfica deste setor, no primeiro semestre de 2024 em Portugal Continental (Estatísticas da Economia Social – CASES, 2024). O gráfico seguinte ilustra essa distribuição:

Gráfico 1

Cooperativas constituídas e extintas por Ramo Cooperativo, 1º semestre 2024



Fonte: CASES (2024)

Denota-se que a Economia Social em Portugal desempenha um papel essencial no fortalecimento da coesão social, na promoção da inclusão e no desenvolvimento sustentável, mantendo-se alinhada com as diretrizes europeias e contribuindo para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Apesar de ser um setor ainda em crescimento, comparativamente com outros países, este tem registado um evolução bastante positiva, especialmente no âmbito do Setor Cooperativo e nos serviços comunitários. O quadro legal, reforçado pela Lei de Bases da Economia Social e pela recomendações europeias evidencia a elevada importância das OES para a sociedade portuguesa.

1.3. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social

Em Portugal, a Gestão das OES e a GDRH eram consideradas, pelos dirigentes, desnecessárias em relação ao desempenho das organizações (Aguiar, 2019). Isto porque se denotava uma baixa concorrência no mercado da economia social e, por isso, a qualidade do serviço não era considerada uma prioridade. Dessa forma, as políticas de GDRH destas organizações eram consideradas tradicionalistas, caracterizando-se pela baixa participação das pessoas e pela reduzida atenção ao desempenho dos colaboradores (Jacob, 2002).

O número de IPSS que implementavam políticas desenvolvidas era muito reduzido, não existindo a participação nem a motivação dos colaboradores (Aguiar, 2019). As organizações que se modernizavam, relativamente aos métodos de gestão, acabavam por se orientar por um padrão de organização tradicional, sem qualquer relação com a GDRH (Aguiar, 2019).

Anos mais tarde, as Organizações Sem Fins Lucrativos foram confrontadas com mudanças estruturais em termos económicos, tecnológicos e legais, o que gerou um impacto significativo no seu desempenho (Ridder & McCandless, 2010). Denotou-se um aumento da competitividade, devido à elevada procura de autofinanciamento e à diminuição dos financiamentos públicos e privados (Ridder & McCandless, 2010).

Atualmente, a GDRH em OES é fundamental, por diversos motivos: as pessoas são a principal vantagem competitiva destas organizações; concilia interesses organizacionais e individuais; mobiliza as pessoas e as equipas para o bom desempenho organizacional, profissional e pessoal; retém os trabalhadores com alto potencial e garante uma lógica de compromisso (Fernandes, 2019).

As atividades realizadas por essas organizações não geram retorno financeiro, o que significa que os recursos para a execução dos processos devem ser recolhidos em outras fontes, nomeadamente, no capital humano (Garay, n.d.). As OES não podem substituir os seus trabalhadores por capital físico, como máquinas, tornando-os os parceiros mais importantes na concretização da estratégia organizacional (Aguiar, 2019).

Ao nível dos recursos materiais e humanos, estas organizações encontram-se, quase sempre, dependentes do apoio de entidades externas, nomeadamente de acordos de cooperação que mantêm com o Estado (Costa, 2012a).

Akingbola (2006) defende que a GDRH é a maior despesa e o maior atrativo das OES, afirmando que estes fatores podem ser justificados segundo três perspetivas:

- Os serviços pessoais prestados pelas OES refletem que essas organizações não podem substituir os seus colaboradores por investimentos em capital físico.
- Os colaboradores de OES são atraídos por fatores intrínsecos, ou seja, a crença na missão da organização e os valores individuais.
- Os trabalhadores são a parte interessada mais importante na estratégia das OES.

Neste seguimento, Marques et al. (2014) descrevem os fatores que explicam as práticas de GDRH nas OES, sendo estes:

- Fatores internos: dimensão, missão, características dos Recursos Humanos, importância do voluntariado e estrutura hierárquica;
- Fatores externos: financiamento, áreas de atividade, concorrência, mercado de trabalho, legislação e contexto cultural;
- Natureza subjetiva: resistência em aplicar instrumentos de gestão utilizados noutros setores, pois são vistos como desnecessários ou ameaçadores;
- Natureza objetiva: falta de meios financeiros e falta de competências de GRH.

Segundo Nogueira (2014), quando analisadas as práticas de GDRH das OES, os dados demonstram uma gestão precária em termos de estratégia, uma vez que estas organizações não utilizam ferramentas específicas, nem obedecem a uma sistematização de processos de gestão. A principal preocupação das OES é a sua missão social e o desenvolvimento de atividades focadas no seu público-alvo, conduzindo a processos, políticas e práticas de gestão pouco formalizados (Akingbola, 2006).

Marques et al. (2014) complementam esta ideia, afirmando que nas OES a GDRH é fundamentalmente estruturada e não definida como função. As mesmas autoras referem a falta de formação em GDRH por parte dos dirigentes das OES, a falta de instrumentos adaptados à realidade destas organizações e que as diferentes práticas de GDRH raramente são integradas entre elas nas OES.

Vários autores consideram que o desenvolvimento da GDRH se denota nas OES, contudo, na maioria das vezes, acontece de forma informal, sendo confundida com a função administrativa de RH (Marques et al., 2014). Essas práticas são definidas pela direção de topo e implementadas pelas diferentes chefias, com caráter informal (Marques et al., 2014).

Pensando de forma evolutiva, é essencial que estas organizações desenvolvam uma GDRH cuidada, de modo a conseguirem desenvolver uma equipa de colaboradores adequada ao cumprimento da missão social da organização, enfrentando os desafios propostos pela sociedade (Sousa et al., 2021). Simultaneamente, destaca-se o impacto positivo das novas tecnologias na forma como as organizações recrutam, selecionam, motivam e retêm os seus colaboradores, promovendo uma inovação contínua nos processos e práticas organizacionais (Magalhães, 2018).

Para que estas organizações sejam bem-sucedidas na implementação das suas estratégias de GDRH, precisam de uma colaboração intensa dos líderes da organização e dos restantes profissionais (Rego et al., 2008). Por conseguinte, é essencial que recrutem e retenham colaboradores qualificados, assegurando formação contínua e desenvolvimento de carreira (Akingbola, 2006).

Neste seguimento, importa compreender a forma como os objetivos estratégicos das organizações influenciam a estratégia e as práticas de GDRH, apresentado duas abordagens distintas:

- Abordagem vertical, na qual a eficiência da GDRH é medida em função do modo como esta suporta a concretização dos objetivos organizacionais e as práticas de GDRH destacam os elementos da estratégia;
- Abordagem horizontal, em que as organizações podem alterar as práticas de Recursos Humanos em função dos objetivos específicos da GDRH, como suporte da estratégia da organização (Aguilar, 2019).

A abordagem estratégica considera que cada organização desenvolve uma estrutura de GDRH própria e pessoal. Diferentes contextos e metas específicas fazem com que as práticas de GDRH sejam usadas de forma variada, o que também gera diferentes impactos dessas práticas dentro de cada organização (Aguilar, 2019). Por outro lado, a abordagem baseada nos Recursos Humanos refere que, face às contantes mudanças, as organizações

devem apurar se os seus trabalhadores são adequados, identificando potencialidades e fragilidades (Fernandes, 2011).

Os trabalhadores das organizações deste setor necessitam de uma gestão cuidada do capital social, quando intervêm perante problemas sociais complexos (Akingbola, 2006). São os Recursos Humanos que contactam, diariamente, com os diferentes *stakeholders* das OES, representando o desempenho e o sucesso organizacional (Akingbola, 2006).

A GDRH assume particular importância pela sua atividade social e humana, sobretudo pelo facto de ser um serviço prestado por pessoas e destinado igualmente a pessoas (Nogueira, 2014). É no fator humano que reside grande parte do valor do serviço prestado pelas OES (Parente, 2012).

A literatura reconhece que as OES têm como principal especificidade o facto de as pessoas serem o seu recurso nuclear e, em muitos casos, o único, contrariamente ao que se verifica no meio empresarial (Akingbola, 2006). Cada OES apresenta particularidades próprias, o que significa que a sua cultura organizacional exerce uma forte interferência na implementação de práticas de gestão (Nogueira, 2014). Desta forma, depreende-se a importância de analisar as características específicas das orientações estratégicas de cada organização, uma vez que todas diferem umas das outras, de acordo com os seus valores, missão, identidade e objetivos sociais (Ridder & McCandless, 2010). Assim, os valores e a missão da organização devem moldar as práticas de Recursos Humanos, de modo a que os funcionários estejam alinhados com a organização, criando um bom clima organizacional (Rodrigues et al., 2023).

As pessoas que atuam nas OES são diferentes entre si (Pinto, 2006). Essa diferença reflete-se nos valores e crenças individuais, que moldam o comportamento dos indivíduos perante os pares e a organização (Pinto, 2006).

Concomitantemente, uma das especificidades apresentadas pelos colaboradores é a motivação intrínseca, baseada na missão da organização (Parente, 2012). A questão da motivação é fortemente destacada nas OES, sendo que vários estudos reforçam a ideia de identificação dos trabalhadores por fatores emocionais, como fonte geradora de motivação que tende a compensar salários mais baixos (Parente, 2014). Além de os colaboradores destas organizações possuírem diferentes necessidades dos colaboradores de organizações de caráter lucrativo, dadas as suas características de personalidade e valores, caracterizam-se por terem um forte sentido de orientação para serem

recompensados de forma não monetária (Cardoso, 2014). Esta motivação vai além do sistema de recompensas do desempenho e deverá ser desenvolvida por uma melhor orientação estratégica por parte das OES e pelo seu modelo de GDRH (Cardoso, 2014). Neste contexto,

Os trabalhadores são atraídos e motivados para ingressar neste setor devido a fatores de natureza intrínseca, associados a (...) recompensas altruístas (...), 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 (Parente, 2014, p. 180).

A motivação dos colaboradores relativamente à missão da organização, combinada com um conjunto de benefícios não financeiros, reconhecidos como recompensas intrínsecas na GDRH, constitui uma vantagem competitiva para estas organizações, comparando com outros setores que oferecem melhores compensações financeiras. Essas recompensas incluem a autonomia no trabalho, horários flexíveis, reconhecimento, alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais, e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (Parente, 2012).

No que concerne aos Recursos Humanos das OES, os valores e competências dos líderes, bem como as características humanas e sociais dos colaboradores, são fundamentais. Os valores, normas e crenças entre dirigentes e colaboradores são a principal fonte de motivação, ajudando a promover o empenho dos funcionários (Aguiar, 2019). Estes aspetos definem o que chamamos de capital social da organização (King, 2004).

Desta forma, a gestão de pessoas é influenciada pelas necessidades e motivações intrínsecas dos colaboradores, bem como pelos valores, missão e objetivos organizacionais (Nikolova, 2014). Para um GDRH efetiva, no seio das OES, estes deverão estar alinhados e comprometidos com a missão da organização, de modo a atingir a plenitude dos objetivos.

Concomitantemente, importa que os colaboradores das OES tenham a oportunidade de realizar um trabalho meritório, sendo reconhecidos por esse trabalho e tendo a satisfação pessoal de o ter realizado, o que irá elevar a sua motivação e desenvolver um sentimento de pertença (Pinto, 2006). A satisfação no trabalho é, muitas vezes, influenciada pela cultura organizacional (Rodrigues et al., 2023). Segundo um estudo realizado por Rodrigues et al. (2023), a influência da cultura na satisfação em OES parece ser diferente em relação a organizações com fins lucrativos.

Organizações marcadas por uma cultura de hierarquia ou de mercado (...) orientadas para objetivos ambiciosos e a sua realização como forma de executar o trabalho, cumprir prazos e exercer controle para alcançar a eficácia organizacional têm maior probabilidade de ter funcionários com baixo nível de satisfação (Rodrigues et al., 2023, p. 154).

Uma política de GDRH envolve três procedimentos fulcrais: planeamento de recursos humanos, captação de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas, os quais dependem da autonomia dos gestores para implementar o que foi planificado (Nogueira, 2014). A liderança é vista como um aspeto fundamental da gestão de pessoas no terceiro setor, sendo que engloba a capacidade de comunicação, o envolvimento e mobilização de recursos, a inteligência analítica e relacional, bem como a capacidade de compreender as mudanças constantes das OES (Nogueira, 2014).

Assim sendo, dos líderes das OES espera-se uma forte capacidade de mobilização dos seus colaboradores e voluntários, assim como uma identificação com a missão institucional, aliado a um notório comprometimento, motivação e produtividade dos trabalhadores (Akingbola, 2013).

Rego et al. (2008) afirmam que o sucesso das organizações depende da liderança, propondo treze atitudes que os gestores devem apresentar, com o objetivo de criar equipas com um elevado desempenho:

1. Criar os melhores, mas desenvolvendo-os também;
2. Definir uma fasquia ambiciosa;
3. Inovar, promovendo a diferença;
4. Estar onde está a ação;
5. Ser empenhado, promovendo o empenho;
6. Cultivar a disciplina em si e nos demais;
7. Criar um todo superior à soma das partes;
8. Promover uma visão mobilizadora;
9. Assumir falhas e partilhar sucessos;
10. Recompensar devidamente;
11. Desenvolver o espírito de equipa;
12. Não desistir;
13. Atuar, em vez de falar.

A estratégia melhora o desempenho das OES, garantindo a sua sobrevivência. A sua definição deverá atender a alguns fatores, nomeadamente: a eficiência, a entrega do serviço a profissionais e a diminuição do número de voluntários (Akingbola, 2006). As OES apresentam como *input* recursos financeiros, materiais e humanos, sendo que ao nível dos Recursos Humanos estas organizações estão, muitas vezes, dependentes de voluntários (Costa, 2012a).

O voluntariado caracteriza-se por ser uma atividade não-coerciva, realizada com a intenção de ajudar, sem pensamento primário ou imediato de ganho financeiro. Trata-se de um trabalho e não de uma ocupação de tempos livres (Scheir, 1980). O seu processo de recrutamento envolve a procura de pessoas voluntárias cujas necessidades sejam alinhadas com as da organização, ou seja, consiste em atrair um número elevado de voluntários que preencham os requisitos do perfil da função (Martinho et al., 2024).

Neste sentido, denota-se uma dificuldade na coordenação do trabalho voluntário das organizações, refletida na dificuldade de conciliação entre as culturas profissionais técnicas e voluntárias (Nogueira, 2014). As OES encontra-se, muitas vezes, perante um dilema de profissionalização, motivado pelo custo que implica e pela consequente falta de recursos financeiros destas organizações para investirem em áreas estratégicas (Marcos, 2016). Por um lado, o trabalho voluntário é uma das suas especificidades, mas por outro existe a crescente exigência da profissionalização, o que gera algum conflito (Nogueira, 2014). Contudo, segundo a perspetiva de Cardoso (2014), o voluntariado pode ser uma via de profissionalização das organizações, uma vez que proporciona a integração de indivíduos qualificados, do mesmo modo que estes encontram oportunidades de realização pessoal e profissional. Desta forma, torna-se importante realçar o valor social e económico dos voluntários, as suas motivações e a sua relação com o mercado de trabalho (Cardoso, 2014).

Todavia, diversos autores alertam para os riscos da dependência exclusiva de pessoas voluntárias, uma vez que estas são definidas como indivíduos de forma livre, desinteressada e responsável que se comprometem, de acordo com as suas aptidões e do seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização (Bernardino & Santos, 2020). Pelo contrário, um trabalhador assalariado dispõe de um contrato de trabalho, segundo o qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra (Bernardino & Santos, 2020).

Em Portugal, as pessoas voluntárias são frequentemente remuneradas de forma inferior aos trabalhadores de outros setores, mantendo-se no Terceiro Setor porque não encontram emprego ou porque apresentam motivações não económicas, relacionadas com a causa/missão da organização (Costa, 2012a).

As OES têm vindo a confrontar-se com a crescente exigência competitiva e de qualidade de serviços (Nogueira, 2014). Este contexto exige desenvolvimento e aprimoramento de estratégias de GDRH, focadas nos colaboradores, nas suas competências e motivação, numa comunicação adequada e assertiva, bem como no envolvimento e participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais (Nogueira, 2014). Assim, a crescente competição entre as OES, bem como entre organizações de outros setores, torna essencial o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, de modo a alcançar o reconhecimento no mercado (Nogueira, 2014).

No setor da Economia Social, destacam-se o capital social e o capital humano. O primeiro refere-se ao valor das relações dentro e fora das organizações, enquanto o segundo diz respeito aos conhecimentos, comportamentos e habilidades dos Recursos Humanos que sustentam as organizações desse setor (Akingbola, 2013). Assim, uma GDRH eficaz é essencial para a sobrevivência das OES, pois o sucesso dessas organizações depende fortemente dos conhecimentos, competências e habilidades dos seus colaboradores. Isso realça a necessidade de práticas de GDRH dinâmicas e flexíveis, equilibradas com as características e exigências específicas do setor (Batista, 2023). Nesse sentido, a GERH é imprescindível para que as OES desenvolvam formas de enfrentar os desafios atuais, além de adaptar as suas práticas de Recursos Humanos para dar resposta às mudanças no meio em que atuam (Akingbola, 2006)

Devido à natureza do trabalho social, não é possível substituir o trabalho humano por investimento em capital físico, tal como referido anteriormente, o que torna este setor altamente dependente dos seus colaboradores (Nogueira, 2014). Dessa forma, é urgente promover a capacitação dos Recursos Humanos nas OES, procurando modelos de gestão modernos e atuais, que permitam competir em termos de qualidade e inovação (Nogueira, 2014). A GERH é fundamental para alcançar os objetivos estratégicos das OES, proporcionando vantagem competitiva.

Parente (2012) aponta que as práticas de GDRH no setor da Economia Social contribuem para uma tendência de emprego precário. Essa situação deve-se à dependência do setor

em relação ao Estado, bem como à instabilidade financeira, o que resulta em contratos temporários e em baixos salários. A fragilidade económica das OES afeta negativamente a sua própria capacidade em atrair e manter colaboradores competentes, gerando a percepção de que, apesar do seu foco social, não conseguem competir a nível salarial (Marcos, 2016).

Deste modo, para fortalecer a sustentabilidade e a capacidade de retenção, as OES necessitam urgentemente de desenvolver estratégias de GDRH inovadoras e complementares, capazes de superar as suas limitações financeiras. A adoção das Normas Internacionais de GDRH, referidas na secção 1.1.4 deste estudo, revela-se alinhada com os princípios orientadores das OES, como a solidariedade, a equidade e o compromisso com a justiça social.

Segundo International Labour Office (2022), as OES

Podem contribuir significativamente para a realização do Objetivo 8 (trabalho decente e crescimento económico) e do Objetivo 16 (paz, justiça e instituições fortes) da Agenda 2030, notavelmente promovendo, avançando e aplicando normas internacionais de trabalho. Conforme declarado na Declaração da OIT sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, adotada em 1998, todos os Estados-Membros têm a obrigação de respeitar, promover e realizar os princípios e direitos fundamentais no trabalho, mesmo que não tenham ratificado instrumentos relacionados (p. 36).

As OES “são obrigadas a cumprir as normas trabalhistas internacionais e a legislação nacional em relação às suas relações de trabalho” (International Labour Office, 2022, p. 36).

Programas atuais demonstram como as OES estão a ser integradas na promoção do trabalho decente da OIT (International Labour Office, 2022). Esta tem estado na vanguarda da promoção de uma Economia Social mais ampla.

Desta forma, depreende-se que as OES são um pilar para uma sociedade mais equilibrada e de um trabalho centrado nas pessoas e nos colaboradores. “Respeitar os valores e os princípios das OES exige colocar os direitos dos trabalhadores e as necessidades, aspirações e direitos de todas as pessoas no centro das políticas e práticas de nível empresarial” (International Labour Office, 2022, p. 63).

O cumprimento das Normas Internacionais torna-se fundamental, pois estas oferecem um enquadramento sólido para garantir condições dignas de trabalho. Para as OES, seguir estas diretrizes não deve ser apenas uma questão de conformidade, mas também uma extensão dos seus valores.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivos do estudo

O presente estudo apresenta como objetivo geral analisar as práticas de GDRH em OES, identificando estratégias e desafios específicos desse setor.

De modo a atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar práticas de GDRH em OES;
- Examinar os principais desafios enfrentados, nesse setor;
- Compreender como as práticas de GDRH contribuem para o desempenho organizacional;
- Explorar as normas existentes para a GDRH e a sua aplicação no setor da Economia Social;
- Identificar fatores de sucesso na implementação de práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Neste seguimento, definiu-se uma questão de investigação, que orientará o estudo: “Quais as práticas e os desafios específicos na GDRH em OES, na perspectiva de profissionais com função de gestão de pessoas?”. Esta questão permite uma análise detalhada das especificidades da GDRH no setor da Economia Social, dando resposta aos objetivos definidos.

As OES apresentam uma elevada importância para a sociedade. Contudo, a GDRH neste setor exige uma abordagem específica e diferenciada, devido às limitações financeiras e ao perfil dos colaboradores que, normalmente, apresentam um notório comprometimento social.

Assim, importa conhecer e aprimorar as práticas de GDRH, tanto para a gestão interna como para a qualidade dos serviços prestados por essas organizações.

2.2. Método de estudo

Esta investigação pretende aumentar o conhecimento sobre a GDRH nas OES, de modo a perceber quais as práticas que são mais valorizadas por aqueles que apresentam responsabilidade ao nível da GDRH das organizações desse setor.

Por conseguinte, irá sustentar-se numa metodologia mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A metodologia mista torna-se relevante ao desenvolvimento deste estudo, pois permite identificar padrões com base em dados mensuráveis e explorar em profundidade as práticas de GDRH. Assim, esta abordagem garante uma análise mais abrangente, respeitando as especificidades das OES.

A investigação quantitativa caracteriza-se por gerar resultados numéricos ou estatísticos, ou seja, dados que podem ser medidos ou contados, permitindo estudar a relação existente entre eles (Santos & Henriques, 2021). Esta metodologia apresenta as seguintes características:

- Obedece a um plano pré-estabelecido;
- Apoia-se na teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis de pesquisa;
- Examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais controlados com rigor;
- Recorre a instrumentos/programas estatísticos para a análise de dados (ex.: SPSS);
- Utiliza dados que representam uma determinada população (amostra), a partir dos quais são generalizados os resultados;
- Usa como instrumentos de recolha de dados questionários estruturados (Lanza et al., 2017).

Ramos (2013) defende que o uso de métodos quantitativos serve para três propósitos, nomeadamente: descrever e/ou comparar características de grupos sociais, realidades, contextos ou instituições; estabelecer relações causais; e inferir resultados para uma população, a partir dos resultados obtidos numa amostra estatisticamente representativa.

Assim, a aplicação de uma metodologia quantitativa a este estudo permitirá identificar padrões e tendências no que concerne a estratégias de GDRH em OES, com base em dados concretos. Além disso, uma análise quantitativa fornece uma base sólida para efetuar comparações entre diferentes organizações, baseada em evidências mensuráveis.

Por sua vez, o método qualitativo define-se pela observação, descrição e interpretação do meio e do problema em estudo, sem procurar controlá-lo ou influenciá-lo (Freixo, 2012).

A investigação qualitativa apresenta cinco características fundamentais:

- A situação natural constitui a fonte dos dados e o investigador é o instrumento chave da recolha de dados;
- A sua primeira preocupação é descrever e, apenas depois, analisar os dados;
- A questão fundamental é todo o processo;
- Os dados são analisados indutivamente;
- Refere-se, essencialmente, ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê” (Freixo, 2012).

De acordo com Santos (2013), na abordagem qualitativa o investigador não se coloca como perito, reconhecendo que a relação entre o sujeito e o objeto é marcada pela intersubjetividade, ou seja, investiga-se “com” e não “para” as pessoas interessadas.

Neste estudo, a abordagem qualitativa reflete-se na análise documental de dados secundários, que permitem conhecer as organizações certificadas e que seguem normas de GDRH. Através da revisão de documentos, relatórios de certificação e outros registos relevantes, será possível identificar padrões e transformações nas práticas de GDRH.

Este método permite explorar em profundidade as práticas de gestão de pessoas, bem como os desafios enfrentados pelos gestores e os processos envolvidos na sua implementação. O método qualitativo, aliado ao quantitativo, contribui para uma análise rica e integrada do tema, respeitando as especificidades do setor da Economia Social.

2.3. Instrumentos de Recolha de Dados

No desenvolvimento deste estudo foram aplicados, como instrumentos de recolha de dados, um questionário e análise documental.

Um inquérito por questionário é uma das técnicas mais importantes das ciências sociais e baseia-se numa sequência de questões escritas, dirigidas a um conjunto alargado de indivíduos, envolvendo as suas opiniões e crenças, sobre eles próprios e sobre o meio envolvente (Santos & Henriques, 2021). Trata-se de uma construção do saber dominado pela noção de objetividade. A sua aplicação permite verificar hipóteses, através da identificação de factos, ou analisar relações entre as variáveis envolvidas (Santos & Henriques, 2021).

O uso de questionário apresenta algumas vantagens, nomeadamente: a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados, efetuando análises de correlação, e garantir que a representatividade do conjunto de inquiridos seja satisfeita, embora envolva sempre uma margem de erro (Dias, 2019).

O questionário deste estudo foi elaborado com o objetivo de recolher informações sobre a GDRH em OES, tendo como público-alvo as pessoas com responsabilidade ao nível da gestão de pessoas da organização.

Este encontrava-se estruturado em sete secções, abrangendo diversos aspetos relevantes à caracterização das organizações e à análise do tema em estudo. Assim, duas das secções focavam-se na caracterização da organização e na obtenção de dados sociodemográficos dos respondentes, permitindo uma descrição detalhada da amostra. As restantes secções centravam-se na estrutura e práticas de GDRH, abordando temas como práticas inovadoras e desafios enfrentados na gestão das pessoas.

As perguntas incluíam diferentes tipos de questões, nomeadamente: questões de escolha múltipla, resposta direta e questões baseadas na Escala de Likert, permitindo uma abordagem abrangente aos objetivos definidos.

Antes da sua aplicação definitiva, o questionário foi sujeito a um teste, com o intuito de garantir a clareza das questões e a viabilidade do seu preenchimento. Posteriormente, foi disponibilizado online, permitindo a sua ampla distribuição e o seu preenchimento através de meios digitais.

Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao software de análise estatística Statistical Program for Social Science (SPSS), o que permitiu a aplicação de estatísticas descritivas, como médias e frequências, de modo a sumarizar as respostas obtidas. Além disso, foi possível comparar variáveis, de forma a responder aos objetivos da investigação e a explorar a existência de relações entre os dados.

Durante a aplicação do questionário, foram tidos em consideração princípios éticos fundamentais, nomeadamente o consentimento informado e a garantia de anonimato dos participantes, assegurando a confidencialidade dos dados e transmitindo uma imagem de credibilidade ao estudo.

A análise documental consiste na identificação, verificação e apreciação de um determinado documento, para uma finalidade específica, sendo utilizada como um complemento de informação a outros dados existentes (Cortez, 2023). Esta caracteriza-se pela recolha de dados preexistentes, o que pode despoletar alguns enviesamentos, podendo tratar-se de “documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou provenientes de um organismo, contendo colunas de números ou textos” (Dias, 2019, p. 45).

Este instrumento de recolha de dados é maioritariamente utilizado para a análise de fenómenos macrossociais, demográficos e sociodemográficos; para a análise das mudanças sociais e do desenvolvimento dos fenómenos sociais sobre os quais não é possível recolher testemunhos diretos; para a análise da mudança nas organizações; e para o estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura (Dias, 2019).

Esta técnica apresenta como principais vantagens:

- Economia de tempo e de dinheiro, que permite ao investigador direcionar a sua energia na análise propriamente dita;
- Diminuição do recurso abusivo aos inquéritos por questionário, que levam a que as pessoas se sintam demasiado solicitadas;
- Valorização dos documentos que não cessa de se enriquecer, devido ao rápido desenvolvimento das técnicas de recolha, organização e transmissão dos dados (Dias, 2019).

Por sua vez, o mesmo autor refere que nem sempre é possível aceder a certos documentos ou, por questões de confidencialidade, divulgar determinadas informações. Esta questão

obriga, por vezes, o investigador a renunciar a esta técnica. Cortez (2023) complementa esta ideia, afirmando que a análise documental possui falta de objetividade e que a sua validade pode ser questionável.

No presente estudo, a análise documental foi utilizada para identificar as organizações que receberam certificações e/ou prémios em determinadas áreas de interesse à GDRH, ao longo dos últimos anos, com o intuito de compreender as transformações ocorridas nesse período. Para isso, foram analisados documentos, relatórios de certificação e diretrizes de entidades como, por exemplo, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), permitindo identificar padrões e mudanças nas práticas de GDRH. Além disso, a análise documental permitiu contextualizar as certificações no setor da Economia Social, salientando a sua importância para as organizações, bem como o impacto que exercem na competitividade e desempenho organizacional.

A análise documental permite a triangulação de dados, garantindo a credibilidade dos resultados e a compreensão das mudanças organizacionais. A triangulação permite integrar os dados recolhidos do questionário e a informação da análise documental, combinando perceções quantitativas dos respondentes com informações qualitativas dos documentos. Esta abordagem reforça a validade dos resultados, possibilitando uma análise mais completa e fundamental para dar resposta aos objetivos definidos.

2.4. Amostra

Nesta secção, será caracterizada a amostra utilizada no presente estudo, com o objetivo de apresentar o perfil dos participantes e das respetivas organizações, fornecendo informações relevantes à compreensão dos resultados obtidos. A descrição da amostra é fundamental para garantir a transparência metodológica.

A amostra foi composta por 78 participantes, cujas características sociodemográficas são fundamentais para contextualizar e interpretar os dados obtidos. A tabela seguinte apresenta essas mesmas características:

Tabela 1

Caracterização da amostra

	Categoria	n	%
Género	Masculino	6	7,7%
	Feminino	72	92,3%
Idade	> 59 anos	3	3,8%
	18– 25 anos	4	5,1%
	50 – 59 anos	11	14,1%
	26 – 33 anos	12	15,4%
	42 – 49 anos	22	28,2%
	34 – 41 anos	26	33,3%
Habilitações Académicas	Ensino Secundário	3	3,8%
	Mestrado	22	28,2%
	Licenciatura	56	67,9%
Antiguidade	15 – 19 anos	9	11,5%
	> 19 anos	11	14,1%
	< 5 anos	13	16,7%
	10 – 14 anos	15	19,2%
	5 – 9 anos	30	38,5%
Função desempenhada	Administrativo(a)	3	3,8%
	Outro(a)	3	3,8%
	Direção Estatutária	8	10,3%

	Técnico(a) Superior	15	19,2%
	Direção Técnica	49	62,8%

Fonte: Elaboração própria

Em termos de formação académica, denotou-se uma grande diversidade de áreas, abrangendo os cursos de Direito, Educação, Educação Social, Engenharia Geográfica, Filosofia, Gestão, Línguas, Marketing, Psicologia, Recursos Humanos, Serviço Social e Sociologia. As áreas com maior representatividade foram Gestão ($n = 11$; 13,1%), Psicologia ($n = 16$; 19%) e Serviço Social ($n = 36$; 42,8%).

Simultaneamente, um dado relevante para o estudo foi a verificação da existência de formação na área de Recursos Humanos por parte dos respondentes, tendo obtido o seguinte resultado:

Tabela 2

Formação em Recursos Humanos

Formação em Recursos Humanos	<i>n</i>	%
Não	41	52,6%
Sim, de curta duração (curso até 50 horas)	23	29,5%
Sim, de longa duração (curso superior a 50 horas)	14	17,9%

Fonte: Elaboração própria

A análise destes dados revela que a maioria dos participantes ($n = 41$; 52,6%) não possuía qualquer formação na área de Recursos Humanos, o que poderá ter influenciado diferentes perspetivas e níveis de conhecimento no contexto do estudo.

A caracterização da amostra apresentada é essencial para contextualizar os resultados da pesquisa efetuada. As informações descritas permitem a compreensão do perfil dos participantes, identificando possíveis limitações ou generalizações dos resultados.

Além das características individuais dos participantes, é igualmente relevante conhecer as especificidades das organizações em que estes desenvolvem a sua atividade profissional. A seguir, apresenta-se a caracterização institucional, permitindo uma visão mais abrangente do contexto em que se inserem as práticas de GDRH.

Tabela 3*Caracterização das organizações*

Categoria		n	%
Forma Jurídica	Cooperativa	2	2,6%
	Mutualidade	2	2,6%
	Fundação	4	5,1%
	Misericórdia	16	20,5%
	Associação	39	80,0%
	Outra	15	19,2%
Estatuto	Nenhum	1	1,3%
	ONGPD	2	2,6%
	ONDG	2	2,6%
	IPSS	57	73,1%
	Outro	16	20,5%
Espaço Territorial	Internacional (Mundial)	1	1,3%
	Nacional	15	19,2%
	Regional	26	33,3%
	Local	36	46,2%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à dimensão das organizações, a caracterização foi realizada considerando três aspetos: o número de recursos humanos remunerados, o número de pessoas voluntárias e o número de membros (cooperadores/associados). Os resultados obtidos são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 4*Dimensão das organizações*

	Nº de RH remunerados		Nº de pessoas voluntárias		Nº de membros	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Nenhum	---	---	20	25,6%	---	---
1 – 10	8	10,3%	36	46,2%	40	51,3%
11 – 50	25	32,1%	15	19,2%	17	21,8%
51 – 100	27	34,6%	4	5,1%	8	10,3%
101 - 200	12	15,4%	---	---	1	1,3%
Mais de 200	6	7,7%	3	3,8%	12	15,4%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao público-alvo em que as organizações em estudo intervêm, os dados revelam as seguintes tendências:

Tabela 5*Público-alvo*

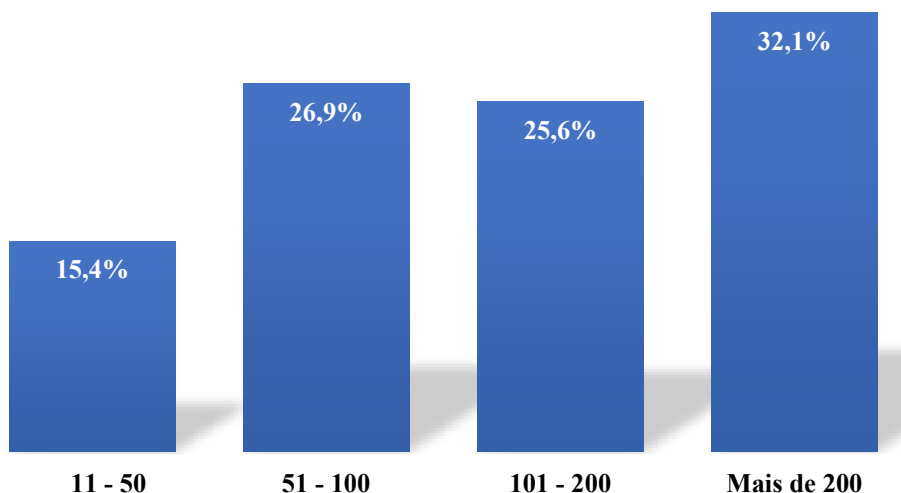
Público-alvo		n	%
Infância e Juventude	Crianças e Jovens com Deficiência	22	26,8%
	Crianças e Jovens em situação de perigo	26	31,7%
	Crianças e Jovens	34	41,4%
População Adulta	Pessoas com Doença do Foro Mental ou Psiquiátrico	21	15,1%
	Pessoas em Situação de Dependência	24	17,2%
	Pessoas Adultas com Deficiência	25	17,9%
	Pessoas em Situação de Sem-Abrigo	27	19,4%
	Pessoas Idosas	42	30,2%
Família e Comunidade	Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias	13	13%
	Pessoas vítimas de Violência Doméstica	16	16%
	Pessoas Toxicodependentes	17	17%
	Família e Comunidade em Geral	54	54%

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, procedeu-se à análise do número de beneficiários/as atendidos/as mensalmente, no ano de 2024. O gráfico seguinte reflete as respostas obtidas:

Gráfico 2

Número de beneficiários/as atendidos/as mensalmente, no ano de 2024



Fonte: Elaboração própria

Concomitantemente, foi questionado aos participantes se as organizações nas quais exercem funções participam em projetos, como projetos comunitários ou iniciativas de financiamento privado. A maioria dos participantes ($n = 45$; 57,7%) respondeu negativamente, enquanto 42,3% ($n = 33$) afirmaram que sim. Entre os exemplos mencionados por estes últimos destacam-se: Projeto Musicalidade, Projeto Comunitário – Bairro Feliz, POISE – Pessoas 2030, Projeto Incorpora, Projeto Comunitário – Retrato das Ilhas, entre outros.

A análise destes dados revela uma diversidade nas características organizacionais, o que poderá refletir diferentes abordagens e práticas de GDRH. No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da análise dos dados recolhidos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os principais resultados obtidos a partir da análise dos dados recolhidos. Estes serão organizados de forma a responder aos objetivos do estudo, destacando tendências e interpretações possíveis.

A análise será dividida em quatro principais vertentes: em primeiro lugar, será apresentada a análise documental realizada; em segundo lugar, será explorada a perceção das práticas de GDRH nas organizações em estudo; numa terceira parte, serão analisados os desafios enfrentados por essas organizações na gestão de pessoas, incluindo o estudo das certificações e prémios existentes nessa área e as dificuldades associadas ao seu processo de implementação; por último, será avaliada a perceção que os próprios gestores têm sobre a GDRH na sua organização.

3.1. Resultados da Análise Documental

A análise documental teve como finalidade identificar e quantificar, ao longo dos últimos anos, as organizações que obtiveram certificações e/ou prémios em áreas relevantes para a GDRH, permitindo assim compreender as evoluções verificadas nesse domínio.

Nesse sentido, a tabela seguinte apresenta o número de organizações distinguidas por cada certificação e prémio, ao longo dos anos, bem como o respetivo setor de atividade:

Tabela 6

Organizações certificadas e/ou premiadas

Certificação/Prémio	Ano	N.º de organizações certificadas/premiadas	Setor de atividade		
			Economia Social	Público	Privado
EQUASS	2018	21	21	0	0
EQUASS	2023	7	7	0	0
Ranking Best Workplaces da Great Place to Work	2022	50	0	0	50

Ranking Best Workplaces da Great Place to Work	2025	50	0	0	50
Selo Locais de Trabalho Saudáveis	2022	63	3	23	37
Selo Locais de Trabalho Saudáveis	2024	91	7	31	53
Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva	2019	28	8	16	4
Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva	2023	54	19	27	8
Selo da Diversidade	2017	4	1	1	2
Selo da Diversidade	2023	16	1	1	10

Fonte: Elaboração própria

Com base na análise da Tabela 6, torna-se pertinente aprofundar cada uma das certificações e prémios destacados, de forma a compreender melhor os seus objetivos, critérios de atribuição e implicações para as organizações, em particular no contexto da GDRH.

A certificação European Quality in Social Services (EQUASS) é uma iniciativa da European Platform for Rehabilitation (EPR) e, em Portugal, representada pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Esta tem como principal objetivo promover o desenvolvimento do setor dos serviços sociais e o compromisso dos prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua (Certificação EQUASS - APQ – Associação Portuguesa Para a Qualidade, n.d.). Entre 2018 e 2023, observa-se uma redução significativa do número de organizações certificadas (ver Apêndice I e II), o que pode estar associado a diferentes fatores como, por exemplo, mudanças nos critérios de certificação. Contudo, importa destacar que, em ambos os anos, todas as organizações pertencem ao setor da Economia Social.

Por sua vez, a Great Place to Work é uma organização global que distingue organizações com culturas organizacionais de alta confiança, focadas em ambientes de trabalho

saudáveis (Great Place To Work® Portugal, n.d.). Atualmente, apresenta uma grande diversidade de organizações certificadas, mas apenas um número pouco significativo se insere no setor da Economia Social, como por exemplo o Centro Social Paroquial de São Bento da Ribeira Brava (Great Place To Work® Portugal, n.d.).

O Prémio Healthy Workplaces - Locais de Trabalho Saudáveis, atribuído pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), distingue organizações portuguesas com contributos notáveis no que diz respeito à segurança, bem-estar e saúde física e psicológica, no local de trabalho (Ordem Dos Psicólogos, n.d.). A análise das organizações premiadas (ver Apêndice III e IV) indica um aumento no número de entidades reconhecidas, entre 2022 e 2024, bem como do número de OES.

O mesmo se comprova na análise do Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo, atribuído pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Este destina-se a promover o reconhecimento e distinção pública de práticas de gestão abertas e inclusivas, desenvolvidas por entidades empregadoras, relativamente às pessoas com deficiência (Marca Entidade Empregadora Inclusiva, n.d.). A observação dos dados (ver Apêndice V e VI) evidencia uma evolução positiva, entre 2019 e 2023, tendo duplicado o número de entidades distinguidas, bem como o número de OES. Este é um dos selos com maior representatividade da Economia Social, dada a missão destas entidades, frequentemente direcionadas para a inclusão, a igualdade e o apoio aos mais vulneráveis.

O Selo da Diversidade é uma iniciativa dinamizada pela Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI). Trata-se de um prémio que pretende distinguir organizações que apliquem estratégias de promoção da diversidade e igualdade de oportunidades no trabalho, independentemente da cultura, etnia, orientação sexual, género, idade, estilo pessoal, religião, características físicas ou outras, tal como descrito na Carta Portuguesa para a Diversidade (APPDI - Associação Portuguesa Para a Diversidade e Inclusão, n.d.) Apesar do aumento global do número de organizações distinguidas, a presença da Economia Social manteve-se estável – apenas uma organização foi distinguida em cada um dos anos analisados.

Em relação ao Selo da Igualdade Salarial, de acordo com os dados divulgados pelo Jornal Público, a 14 de novembro de 2024, este foi atribuído a quase 15 mil empresas nesse ano, mais 683 que no ano anterior (Público, n.d.). O notório aumento no número de

organizações distinguidas com este selo pode refletir diversas razões, embora os dados disponíveis não indiquem especificamente as causas.

Após a análise individual de cada certificação e prémio, apresenta-se de seguida uma tabela com as OES que foram distinguidas, acompanhada de informações relevantes sobre as mesmas. Esta sistematização permite uma visão global das entidades reconhecidas, evidenciado padrões e especificidades comuns no setor:

Tabela 7

Organizações da Economia Social distinguidas

Organização	Certificação/Prémio	Região	Forma Jurídica
AEVA – Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Centro	Associação
APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Centro	Associação
APPACDM de Coimbra	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Centro	Associação
APPACDM de Évora	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Centro	Associação
APPACDM de Lisboa	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Lisboa	Associação
APPACDM do Porto	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Associação
APPACDM de Viana do Castelo	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Associação
Associação Desportiva e Recreativa – Centro Cultural e Social da Quinta de São Pedro	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Área Metropo	Associação

		litana de Lisboa	
Associação IRI Social – Incubadora de Inovação Social	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Área Metropolitana de Lisboa	Associação
BIPP – Inclusão e Deficiência	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Lisboa	Associação
CAID – Cooperativa de Apoio à Integração do Deficiente	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Cooperativa
CASCI – Centro de Ação Social do Conselho de Ílhavo	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Centro	Associação
Centro Paroquial de Bem Estar de Atougua da Baleia	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Centro	Associação
Centro Social Vale do Homem	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Associação
CERCIGUI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade de Guimarães	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Cooperativa
CRIT – Centro de Reabilitação e Integração Torrejano	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Centro	Associação
EXISTIR – Associação para a Intervenção e Reabilitação de Populações Deficientes e Desfavorecidas	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Algarve	Associação
Fundação AFID Diferença	Selo da Diversidade/ Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Lisboa	Fundação

Fundação Cecília Zino	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Região Autónoma da Madeira	Fundação
Horizonte – Cooperativa de Solidariedade Social e Ensino, CRL	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Lisboa	Cooperativa
Irmandade e Santa Casa da Misericórdia de Santo Tirso	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Norte	Misericórdia
MAPADI – Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Associação
Olhar Poente – Associação Desenvolvimento	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Centro	Associação
Plural, Cooperativa Farmacêutica, CRL	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Nacional	Cooperativa
Rumo – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Lisboa	Cooperativa
Salesianos do Estoril – Fundação Salesianos	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Área Metropolitana de Lisboa	Fundação
Santa Casa da Misericórdia da Horta	Selo Locais de Trabalho Saudáveis	Região Autónoma dos Açores	Misericórdia
Santa Casa da Misericórdia de Almada	Selo da Diversidade/ Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Área Metropolitana	Misericórdia

		litana de Lisboa	
Santa Casa da Misericórdia do Porto	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Norte	Misericórdia
Teia D’Impulsos – Associação Social, Cultural e Desportiva	Selo Marca Entidade Trabalho Inclusivo	Algarve	Associação

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 7 permite identificar alguns padrões comuns entre as OES distinguidas: verifica-se uma predominância de associações entre as entidades reconhecidas e maioria das organizações encontra-se localizada em regiões mais desenvolvidas, como o Centro, Norte e Área Metropolitana de Lisboa.

A análise documental permite evidenciar alguns aspetos relevantes quanto à adesão das OES a instrumentos formais de reconhecimento no domínio da gestão de pessoas e da qualidade organizacional. Apesar da existência de diversas iniciativas nacionais e internacionais, denota-se uma baixa representatividade do setor da Economia Social no conjunto das organizações distinguidas, especialmente quando comparada com os setores público e privado. Esta realidade reforça a ideia de que, para além de promover a qualificação interna das práticas de GDRH, é necessário criar condições estruturais que incentivem e apoiem as OES a participar em processos de reconhecimento formal, através de políticas públicas, mecanismos de capacitação e apoio técnico.

3.2. Resultados da Análise dos Inquéritos por Questionário

3.2.1. Estrutura e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Numa primeira análise procurou-se compreender como está organizada a gestão de pessoas nas organizações em estudo, explorando as principais práticas adotadas neste domínio.

Os dados revelam um panorama claro no que concerne à estrutura e às práticas de GDRH das organizações analisadas. Apenas 2,6% ($n = 2$) possuem um Técnico de Recursos Humanos especificamente designado para a gestão de pessoas. A maior parte dessa responsabilidade recai sobre a Direção Técnica ($n = 55$; 70,5%), demonstrando que a Gestão de Recursos Humanos se encontra integrada noutras funções.

Tabela 8

Responsável pela Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Responsável pela Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	<i>n</i>	%
Não é uma responsabilidade claramente definida	1	1,3%
Técnico/a de Recursos Humanos	2	2,6%
Direção Estatutária	8	10,3%
Técnico/a Superior	8	10,3%
Direção Técnica	55	70,5%
Outro/a	4	5,1%

Fonte: Elaboração própria

A literatura evidencia que a inexistência de um departamento ou função claramente definida de Gestão de Recursos Humanos pode limitar a implementação de estratégias adequadas às dinâmicas internas e às exigências externas do sistema (Chiavenato, 2014b). Vários autores, como Marques et al. (2014), referem que, nas OES, a GDRH ocorre muitas vezes de forma informal, sendo confundido com a função administrativa de Recursos Humanos. Essas práticas são, em grande parte, definidas pela direção de topo e implementadas pelas diferentes chefias, também com caráter informal (Marques et al., 2014).

Assim, e tendo em conta esta contextualização teórica, importa compreender como estas dinâmicas se refletem na prática. Nesse sentido, procedeu-se à avaliação do grau de aplicabilidade das práticas de GDRH nas organizações em estudo, com o objetivo de compreender em que medida essas práticas são implementadas e integradas no funcionamento das mesmas. Os resultados obtidos são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 9

Grau de aplicabilidade das práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Práticas de GDRH	Não existe		Existe, mas não está formalizada		Está em pleno funcionamento	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Recrutamento e Seleção	3	3,8%	20	25,6%	55	70,5%
Formação e Desenvolvimento	3	3,8%	24	30,8%	51	65,4%
Avaliação de Desempenho	20	25,6%	45	57,7%	13	16,7%
Gestão de Carreiras	35	44,9%	35	44,9%	8	10,3%
Gestão de Recompensas e Benefícios	54	69,2%	15	19,2%	9	11,5%
Gestão de Rotatividade, Retenção e Saídas	47	60,3%	21	26,9%	10	12,8%

Fonte: Elaboração própria

Constata-se que apenas os processos de Recrutamento e Seleção e de Formação e Desenvolvimento se encontram, maioritariamente, em pleno funcionamento. As restantes práticas são predominantemente inexistentes ou, quando presentes, não são formalizadas, refletindo um estrutura de GDRH consideravelmente fragilizada.

Esta realidade pode ser influenciada por um conjunto de variáveis estruturais ou contextuais, que podem interferir na capacidade de implementação das práticas de GDRH, nomeadamente: o espaço territorial no qual a organização atua, o número de Recursos Humanos remunerados, o número de voluntários, o tempo de serviço da pessoa responsável pela GDRH e a existência de um profissional da área de Recursos Humanos. Com base na análise estatística realizada no software SPSS, as apreciações seguintes

apresentam a forma como os dados recolhidos evidenciam o impacto dos fatores na aplicabilidade das práticas de GDRH.

A análise estatística indica que apenas a prática de Recrutamento e Seleção apresenta uma diferença estatisticamente significativa em função do espaço territorial ($p = 0,012$). Assim, organizações que atuam a nível regional apresentam práticas de Recrutamento e Seleção mais estruturadas e sistematizadas. As restantes práticas de GDRH não apresentam diferenças significativas entre territórios, logo a sua aplicação é homogênea, independentemente da área geográfica de atuação da organização.

Paralelamente, estudou-se a influência do número de Recursos Humanos remunerados na aplicação das práticas de GDRH, o que se torna relevante para perceber se ter mais profissionais se traduz numa implementação mais formal e estruturada dos procedimentos, tendo identificado os seguintes resultados:

Tabela 10

Perceção de influência de Recursos Humanos remunerados na aplicabilidade das práticas de GDRH

Práticas de GDRH	p – valor	Perceção de influência
Recrutamento e Seleção	0,006	Existe influência
Formação e Desenvolvimento	0,040	Existe influência
Avaliação de Desempenho	0,002	Existe influência
Gestão de Carreiras	0,185	Não existe influência
Gestão de Recompensas e Benefícios	0,015	Existe influência
Gestão de Rotatividade, Retenção e Saídas	0,240	Não existe influência

Fonte: Elaboração própria

Os resultados permitiram verificar que o número de Recursos Humanos remunerados existentes na organização tem um impacto significativo na aplicação das práticas de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Gestão de Recompensas e Benefícios, cujo $p - \text{valor} < 0,05$.

Os dados sugerem que a aplicabilidade de determinadas práticas de GDRH tende a aumentar com o crescimento do número de Recursos Humanos remunerados nas

organizações. Ou seja, esta tendência indica que organizações com um maior número de colaboradores são mais propensas a adotar práticas de GDRH mais estruturadas.

Esta observação encontra-se em consonância com a literatura, que aponta para uma correlação entre a dimensão organizacional e o grau de formalização das práticas de GDRH. Marques et al. (2014b) destacam que, nas OES, a gestão de pessoas é frequentemente informal e pouco estruturada, especialmente em organizações de menor dimensão.

Embora os dados indiquem uma tendência de aumento na aplicabilidade das práticas de GDRH com o crescimento do número de Recursos Humanos remunerados, a análise estatística não permitiu identificar um limiar exato a partir do qual essa influência se torna significativa. Esta limitação deve-se à distribuição dos dados e à insuficiência de casos em determinados grupos, o que inviabilizou a realização de testes estatísticos mais precisos. No entanto, a tendência observada reforça a importância da dimensão organizacional na formalização dos processos de gestão de pessoas.

Dando continuidade a esta linha de análise, avaliou-se o impacto do número de pessoas voluntárias, considerando que a dimensão e o perfil das equipas, sejam remuneradas ou em regime de voluntariado, podem influenciar significativamente a adoção e o grau de formalização das práticas de GDRH nas organizações da Economia Social.

Os dados demonstram que o número de pessoas voluntárias nas OES influencia a aplicabilidade de algumas práticas de GDRH, mas não de forma transversal. Denota-se uma influência mais evidente em práticas como o Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Gestão de Recompensas e Benefícios (p – valor $< 0,005$), sugerindo que a presença de pessoas voluntárias exige uma maior atenção à captação, acompanhamento e valorização dos mesmos.

Embora os dados reflitam uma influência não generalizada, essa tendência revela um potencial estratégico importante. Neste sentido, Cardoso (2014) reforça que o voluntariado pode constituir uma via de profissionalização das organizações, uma vez que permite a integração de indivíduos qualificados e estimula, ao mesmo tempo, oportunidades de realização pessoal e profissional. Assim, a adoção de práticas de GDRH orientadas também para as pessoas voluntárias parece contribuir não só para a valorização do seu papel, como também para o fortalecimento da estrutura organizacional e para uma gestão mais estratégica de Recursos Humanos.

Neste seguimento, procurou-se também analisar se o tempo de serviço da pessoa responsável pela GDRH poderia ser um desses fatores influenciadores. No entanto, os resultados indicaram que não existem diferenças estatisticamente significativas, ou seja, o tempo de serviço não é um fator determinante na forma como as práticas são implementadas nas organizações analisadas. Estes dados reforçam a ideia de que, mais do que a experiência individual, poderá ser a estrutura e os recursos afetos à área de Recursos Humanos que condicionam a maturidade e formalização das práticas adotadas.

Já no que diz respeito à existência de formação na área de Recursos Humanos por parte do responsável pela gestão de pessoas, os resultados apontam para um cenário distinto. A formação da pessoa responsável pela gestão de pessoas apresenta uma influência estatisticamente significativa na aplicabilidade da prática de Recrutamento e Seleção ($p = 0,014$). Observa-se que, quanto mais aprofundada é a formação nesta área – nomeadamente formações de longa duração (> 50 horas) –, mais estruturado e formalizado tende a ser o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações.

Além da análise da aplicação efetiva das práticas foi essencial compreender quais os domínios que os próprios profissionais identificam como prioritários. Nesse sentido, os respondentes indicaram que gostariam de ver melhoradas as seguintes práticas:

Tabela 11

Práticas que gostariam de ver melhoradas

Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	<i>n</i>	%
Recrutamento e Seleção	7	4,0%
Formação e Desenvolvimento	18	10,5%
Avaliação de Desempenho	22	12,8%
Gestão de Carreiras	48	28,0%
Gestão de Recompensas e Benefícios	52	30,4%
Gestão de Rotatividade, Retenção e Saídas	52	14,0%

Fonte: Elaboração própria

Analisando individualmente cada procedimento, de acordo com a maioria dos participantes ($n = 61$; 78,2%) as suas organizações definem os critérios de recrutamento e seleção baseados nas necessidades imediatas da organização, enquanto 16,7% ($n = 13$)

consideram que as organizações se baseiam nos perfis de competências previamente estabelecidos e apenas 5,1% ($n = 4$) dizem não existir critérios fixos, adaptando-se caso a caso.

Esta abordagem reflete um caráter reativo e pouco estratégico. Segundo Caetano e Vala (2007), práticas de Recrutamento e Seleção que não estão integradas numa Gestão Estratégica de Recursos Humanos tendem a responder apenas a necessidades imediatas, o que pode comprometer a eficácia a longo prazo e o crescimento organizacional. A ausência de uma visão estratégica na GDRH limita a capacidade das organizações de atrair e reter talento de forma consistente e alinhada com os seus objetivos institucionais.

Esta realidade vai ao encontro do que é defendido por autores como Rego et al. (2008), ao salientarem que o recrutamento eficaz não se deve limitar a dar resposta às necessidades momentâneas, mas sim alinhar-se com a visão estratégica organizacional. Rego et al. (2008) sublinha que atrair talentos envolve que a empresa consiga captar e selecionar profissionais competentes, com conhecimentos e habilidades adequadas aos seus objetivos. De acordo com Bernardino e Santos (2020), as OES para serem bem-sucedidas, terão de recrutar os melhores colaboradores, que satisfaçam as necessidades da organização.

No que diz respeito à forma como é conduzida a Formação e Desenvolvimento dos colaboradores das organizações em estudo, as respostas obtidas no questionário são diversificadas. Entre as tipologias de formação referidas pelas organizações encontram-se as seguintes respostas:

Tabela 12

Práticas de Formação e Desenvolvimento oferecida aos Recursos Humanos

Tipos de Formação e Desenvolvimento	<i>n</i>	%
Não é oferecida formação	12	7,9%
Programas de Voluntariado	14	9,2%
Formação Comportamental	14	9,2%
Desenvolvimento Pessoal	23	15,2%
Liderança e Gestão	27	17,8%
Formação Técnica	52	34,4%

Outra	9	5,9%
-------	---	------

Fonte: Elaboração própria

A tabela revela que, embora exista uma diversidade de respostas, grande parte das organizações prioriza a formação técnica, com 34,4% ($n = 52$) dos respondentes a indicar que esse é o principal tipo de formação oferecido. A formação em Liderança e Gestão também se destaca, representando 17,8% ($n = 27$) das respostas, o que sugere um interesse em capacitar os colaboradores para funções de liderança dentro das organizações. No entanto, é notável que uma parte considerável das organizações não oferece formação ($n = 12$; 7,9%) ou oferece tipos de formação menos estruturados, como Programas de Voluntariado ($n = 14$; 9,2%) ou Formação Comportamental ($n = 14$; 9,2%). Esse cenário pode refletir uma abordagem mais pontual à formação, ao contrário de uma estratégia estruturada e contínua de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Segundo Bernardino e Santos (2020), o processo de formação e desenvolvimento revela-se 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. Contudo, os mesmos autores assinalam que uma grande proporção da formação em OES ocorre de modo verbal e informal, corroborando os resultados apresentados anteriormente.

No que respeita à avaliação de desempenho, a predominância de um feedback contínuo e informal ($n = 38$; 48,7%) reflete uma ausência de métodos padronizados que permitam uma análise objetiva do desempenho dos colaboradores. De acordo com 37,2% ($n = 29$) dos respondentes, não existe um processo formal, o que pode dificultar a identificação de áreas de melhoria e o alinhamento entre as metas individuais e os objetivos estratégicos da organização. Apenas 14,1% ($n = 11$) afirma existir uma avaliação formal, o que reflete uma necessidade extrema de desenvolver ferramentas que garantam uma avaliação mais transparente e consistente.

Esta realidade evidencia a lacuna existente entre a prática e o que é defendido pela literatura. Autores como Rego et al. (2008) sublinham que a avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para estimular a motivação dos colaboradores, sendo essencial para alinhar esforços individuais com os objetivos organizacionais. A ausência de processos formais nas organizações analisadas reforça, assim, a pertinência das

recomendações da literatura e sublinha a urgência de implementar práticas estruturadas de GDRH como um fator determinante para o sucesso organizacional.

Relativamente aos planos de carreira, os dados demonstram-se particularmente reveladores, uma vez que uma notória percentagem ($n = 58$; 74,4%) afirma não existir um plano definido. Este resultado permite levantar questões sobre a forma como as organizações promovem o desenvolvimento e a progressão dos seus colaboradores, podendo refletir uma menor estruturação das práticas de gestão de pessoas neste domínio.

De modo a compreender as práticas de recompensas e benefícios adotadas pelas organizações, foi solicitado aos participantes que indicassem os tipos oferecidos nas suas entidades. As respostas encontram-se sistematizadas na seguinte tabela:

Tabela 13

Tipos de Recompensas e Benefícios

Tipos de Recompensas e Benefícios	<i>n</i>	%
Prémios	4	3,7%
Salário compatível com o mercado de trabalho	13	12,1%
Benefícios financeiros (ex.: subsídios)	13	12,1%
Não existem recompensas ou benefícios	32	29,9%
Benefícios não financeiros (ex.: horários flexíveis)	39	36,4%
Outros	6	5,6%

Fonte: Elaboração própria

Estes dados revelam que a maioria das organizações priorizam benefícios não financeiros, como horários flexíveis, o que reflete uma crescente valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. No entanto, torna-se preocupante que quase 30% dos participantes afirmem não receber qualquer tipo de recompensa ou benefício. Esta ausência pode levar à desmotivação dos colaboradores, comprometendo o seu envolvimento com a organização.

Tal constatação sustenta-se na literatura, que destaca a motivação como um dos pilares fundamentais para o aumento da produtividade e para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. A motivação no trabalho é um elemento fulcral na

produtividade, esperando-se que trabalhadores mais motivados sejam mais produtivos (Batista, 2023). Dessa forma, é da competência da GDRH gerir a forma como as pessoas se sentem e desempenham o seu trabalho, ou seja, a sua motivação e dedicação (Batista, 2023). Não basta captar talentos, é também necessário investir no capital social, isto é, alinhar os objetivos dos trabalhadores com os objetivos estratégicos das organizações (Rego et al., 2008). Assim, a ausência de uma estratégia de crescimento de carreira dificulta a criação de um ambiente que incentive a progressão profissional e, conseqüentemente, afeta negativamente a motivação dos colaboradores. Desse modo, torna-se essencial estimular a motivação dos colaboradores, através de processos como avaliação de desempenho ou sistemas de recompensas, uma vez que o sucesso organizacional depende da GDRH (Rego et al., 2008).

Neste sentido, a retenção de talentos torna-se essencial, sendo necessário conhecer e compreender as estratégias que as organizações implementam de modo a reduzir a rotatividade e a promover o compromisso dos seus colaboradores. Os dados recolhidos permitiram identificar as seguintes estratégias para reduzir a rotatividade adotadas, pelas organizações em estudo:

Tabela 14

Estratégias de redução de rotatividade dos Recursos Humanos

Estratégias	<i>n</i>	%
Programas de retenção específicos (ex.: benefícios, progressão na carreira, etc.)	8	9,6%
Melhoria das condições de trabalho	22	26,5%
Não existem estratégias definidas	52	62,6%
Outros	1	1,2%

Fonte: Elaboração própria

Estes resultados mostram que a maioria das organizações ($n = 52$; 62,6%) não possui estratégias definidas para retenção de colaboradores, o que poderá representar um risco significativo na estabilidade das organizações. Apenas 9,6% ($n = 8$) das organizações adotam programas de retenção específicos, enquanto 26,5% ($n = 22$) investem na melhoria das condições de trabalho. Embora estas sejam práticas importantes, a sua baixa

representatividade sugere que muitas empresas ainda não adotaram estratégias estruturadas para motivar e reter os seus colaboradores. Parente (2014) adverte 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.

Em relação aos softwares de apoio à GDRH, foi questionado aos participantes sobre a sua utilização. Os dados obtidos sobre o uso dessas ferramentas podem ajudar a compreender a forma como as organizações integram a tecnologia na gestão de pessoas e se estas soluções estão a ser utilizadas para apoiar estratégias de retenção mais eficazes:

Tabela 15

Utilização de Softwares de apoio à Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Softwares	Sim		Não	
	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>
PHC	9%	7	91%	71
Workday	3,8%	3	96,2%	75
Winbase	5,1%	4	94,9%	74
Candidatus	15,4%	12	84,6%	66
SymphonyHR	6,4%	5	93,6%	73

Fonte: Elaboração própria

A análise destes dados revela uma adesão reduzida das ferramentas digitais, com a maioria dos softwares a apresentar taxas de utilização inferiores a 16%. Esta realidade demonstra um número pouco significativo de investimento em tecnologia para automatizar os processos de GDRH.

Esta realidade contrasta com o que é defendido por Magalhães (2018), que destaca o impacto significativo das novas tecnologias nos diversos setores da sociedade, incluindo na Gestão de Recursos Humanos. Segundo a autora, as novas tecnologias têm transformado a forma como as organizações recrutam, selecionam, motivam e retêm os seus colaboradores, promovendo uma inovação contínua nos processos e práticas organizacionais. Recursos como o teletrabalho, equipas virtuais e aplicações online são exemplos de avanços viabilizados pela digitalização (Magalhães, 2018). Assim, torna-se

evidente que o reforço da utilização de tecnologias pode representar um importante aliado para a eficiência operacional, permitindo um acompanhamento mais rigoroso e estratégico dos processos de gestão de pessoas.

Uma das questões mais relevantes do estudo refere-se à percepção de que as práticas de GDRH têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Nesse sentido, as conclusões obtidas a partir dessa análise fornecem *insights* importantes sobre como a implementação dessas práticas pode, de facto, contribuir para a melhoria dos resultados da organização.

Tabela 16

Relação entre as práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social e o desempenho organizacional

Relação entre as práticas de GDRH e desempenho organizacional	<i>n</i>	%
Não, não existe	8	10,3%
Sim, parcialmente	26	33,3%
Sim, totalmente	44	56,4%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 16, torna-se evidente que a existência de práticas bem estruturadas pode ser um diferencial competitivo para as organizações, uma vez que apenas 10,3% ($n = 8$) considera não existir qualquer relação entre as práticas de GDRH e o desempenho organizacional.

A literatura confirma esta informação, afirmando que o desempenho das organizações depende das pessoas que as constituem (Batista, 2023). Isto significa que o seu contributo depende da maneira como estão estruturadas para realizar as suas tarefas, bem como do investimento direcionado ao seu desenvolvimento. Desta forma, para que a GDRH possa transformar as pessoas numa organização funcional, deve ser dotada de políticas e práticas que permitam contratar trabalhadores e organizar trabalhos alinhados com a estrutura organizacional (Batista, 2023).

A capacitação dos Recursos Humanos é essencial e permite competir em termos de qualidade e inovação (Nogueira, 2014). Ou seja, a GERH é fundamental para alcançar os objetivos estratégicos das Organizações da Economia Social, proporcionando vantagem competitiva.

Apesar da relevância das práticas de GDRH para alcançar os objetivos estratégicos e obter vantagem competitiva, as organizações da Economia Social enfrentam diversos desafios na implementação eficaz dessas práticas. Dessa forma, na secção seguinte serão apresentados os principais desafios enfrentados pelas organizações neste âmbito, com base nos dados recolhidos e na literatura existente.

3.2.2. Desafios na Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social

Atualmente, a GDRH em OES é fundamental, por diversos motivos: as pessoas são a principal vantagem competitiva destas organizações, concilia interesses organizacionais e individuais, mobiliza as pessoas e as equipas para o bom desempenho organizacional, profissional e pessoal, retém os trabalhadores com alto potencial e garante uma lógica de compromisso (Fernandes, 2019).

Contudo, apesar dessa relevância estratégica, a gestão de pessoas enfrenta desafios significativos. De acordo com o estudo realizado, alguns dos desafios enfrentados pelas organizações em estudo são os seguintes:

Tabela 17

Desafios enfrentados pelas organizações em relação à Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Desafios	<i>n</i>	%
Gestão de voluntários/as	5	2,8%
Atração e retenção de talentos	22	12,5%
Capacitação e desenvolvimento contínuo de colabores/as	23	13,0%
Conflitos entre colaboradores/as	23	13,0%
Definição clara de responsabilidades e funções	23	13,0%
Inexistência de estrutura formal de Recursos Humanos	26	14,7%
Limitação de recursos financeiros	51	28,9%
Outros	3	1,7%

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados, denota-se que as OES enfrentam uma grande limitação de recursos financeiros ($n = 51$; 28,9%). Esta realidade é mencionada por Garay (n.d.), ao referir que as atividades realizadas por essas entidades não geram retorno financeiro, o que significa que os recursos para a execução dos processos devem ser recolhidos em outras fontes, nomeadamente, no capital humano. Essas organizações encontram-se, quase sempre, dependentes do apoio de entidades externas, nomeadamente de acordos de cooperação que mantêm com o Estado (Costa, 2012a). Parente (2014) corrobora esta ideia, afirmando que as OES 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.

Face a esta escassez de recursos financeiros, torna-se fundamental que as OES adotem práticas de gestão de pessoas eficazes. Assim, na área da Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, existem diversas Normas Internacionais que orientam boas práticas em temas como a igualdade salarial, saúde, segurança e gestão de pessoas. Em reconhecimento ao trabalho desenvolvido, existem certificações e prémios que evidenciam o compromisso das organizações com a qualidade e a sustentabilidade dos ambientes de trabalho.

As certificações atestam o cumprimento de determinados padrões de qualidade. Normalmente, são atribuídas por entidades certificadoras, públicas ou privadas, e exigem o cumprimento de requisitos específicos. Estas implicam auditorias periódicas e, muitas vezes, um custo financeiro para a sua obtenção e manutenção. Já os prémios são reconhecimentos atribuídos a organizações que demonstram excelência numa determinada área. Ao contrário das certificações, não requerem auditorias contínuas nem processos formais de adesão, mas sim uma candidatura e avaliação.

Tendo em conta a relevância destas distinções para a valorização e credibilização das práticas organizacionais, os participantes deste estudo foram inquiridos acerca da existência de certificações e prémios nas suas organizações, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Tabela 18

Existência de certificações nas organizações em estudo

Certificações	%	n
ISO 9001	21,8%	17
EQUASS	12,8%	10
NP 4427:2018	7,7%	6
ISO 53800	6,4%	5
Great Place to Work	6,4%	5

Fonte: Elaboração própria

Além destas, no âmbito das respostas obtidas na secção “outra”, verificou-se que dois dos respondentes indicaram que as suas organizações possuem certificações adicionais não mencionadas nas opções previamente apresentadas, nomeadamente: QUALIS - Sistema de Gestão da Qualidade e SIOSLIFE - Certificado de Excelência - Inclusão Tecnológica na 3ª Idade.

No que diz respeito aos prémios, o cenário repete-se, tendo o questionário revelado os resultados subsequentes:

Tabela 19

Existência de prémios nas organizações em estudo

Prémios	%	n
Prémio da Igualdade Salarial	5,1%	4
Prémio “Healthy Workplaces – Locais de Trabalho Saudáveis”	6,4%	5
Prémio Marca Entidade de Trabalho Inclusiva	10,3%	8

Fonte: Elaboração própria

Esta baixa adesão das OES às certificações e/ou prémios é confirmada pela análise documental apresentada na secção 3.1. deste capítulo. Esta foi utilizada com o objetivo de identificar e quantificar as organizações certificadas e/ou premiadas em determinadas áreas de interesse à GDRH, ao longo dos últimos anos, com o intuito de compreender as transformações ocorridas nesse âmbito.

Esta reduzida participação pode estar relacionada com a localização geográfica das entidades, o número de Recursos Humanos remunerados e de voluntários, bem como o tempo de serviço da pessoa responsável pela Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Assim, as análises seguintes ilustram de que forma estes fatores influenciam o envolvimento das organizações em processos de certificação:

Relativamente à influência do espaço territorial na existência de certificações/prémios, denota-se que não existe uma relação estatisticamente significativa, à exceção do Selo Marca Entidade de Trabalho Inclusiva, cujo p – valor = 0,002. Organizações que atuam a nível nacional apresentam maior adesão ao Selo Marca Entidade de Trabalho Inclusiva,

sendo que a presença das restantes certificações e/ou prémios não varia de acordo com o território onde a organização atua.

Por sua vez, no que concerne à influência do número de Recursos Humanos remunerados na existência de certificações/prémios, o cenário é distinto:

Tabela 20

Perceção de influência do número de Recursos Humanos remunerados na existência de certificações/prémios

Certificações/prémios	p – valor	Perceção de influência
ISO 9001	0,005	Existe influência
EQUASS	0,050	Não existe influência
NP 4427:2018	0,001	Existe influência
ISO 53800	0,018	Existe influência
Great Place to Work	0,357	Não existe influência
Prémio da Igualdade Salarial	0,185	Não existe influência
Prémio Locais de Trabalho Saudáveis	0,047	Existe influência
Marca Entidade de Trabalho Inclusiva	0,007	Existe influência

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela permite verificar que o número de Recursos Humanos remunerados existentes na organizações tem um impacto significativo na existência de certificações e/ou prémios atribuídos na área da GRH. Isto significa que a probabilidade de uma organização obter uma certificação/prémio aumenta com o crescimento do número de Recursos Humanos remunerados.

Contudo, apesar dos dados revelarem uma associação estatística significativa, a análise não permitiu identificar um limiar exato a partir do qual a dimensão da organização se traduz diretamente na obtenção de certificações ou prémios, dada a distribuição desigual dos dados e a escassez de casos em determinados grupos. No entanto, a tendência observada revela a importância da estrutura organizacional no desenvolvimento de práticas estruturadas de gestão de pessoas.

Ainda que os dados revelem uma associação estatística significativa, a análise não permitiu identificar um limiar exato a partir do qual a dimensão da organização se traduz diretamente na obtenção de certificações ou prémios. Esta limitação decorre da distribuição desigual dos dados e da escassez de casos em determinados grupos, o que dificultou análises comparativas mais robustas. Apesar disso, a tendência observada reforça a importância da estrutura organizacional no desenvolvimento de práticas formais e na candidatura a processos de certificação.

Em relação, à influência do número de pessoas voluntárias na existência de certificações/prémios, os dados indicam uma influência limitada. Apenas em casos pontuais, como na Certificação ISO 9001, na NP 4427:2018 e na Marca Entidade de Trabalho Inclusiva, se observa uma correlação positiva entre a presença de voluntários e a atribuição da mesma ($p - \text{valor} < 0,005$). Isto sugere que, embora as pessoas voluntárias possam desempenhar um papel relevante na dinâmica organizacional, a sua presença não constitui, na maioria dos casos, um fator determinante na formalização de processos.

No que concerne ao tempo de serviço da pessoa responsável pela GDRH, denotou-se que este não apresenta qualquer influência na existência de certificações e/ou prémios. A análise estatística realizada não revelou uma relação significativa entre a antiguidade do responsável pela gestão de pessoas e a presença de certificações e/ou prémios, o que indica que a experiência acumulada ao longo do tempo, por si só, pode não constituir um fator determinante para a obtenção deste tipo de reconhecimento.

No seguimento desta análise, e com o objetivo de aprofundar o grau de compromisso das organizações com a diversidade e a inclusão, os participantes foram questionados sobre a adesão das suas organizações à Carta Portuguesa para a Diversidade. As respostas revelam que 56,4% ($n = 44$) afirmaram que a sua organização não é signatária, apenas 5,1% ($n = 4$) confirmaram que são e 38,5% ($n = 30$) indicam não ter conhecimento.

Em síntese, através da comparação dos dados da análise documental e dos resultados obtidos no questionário, verifica-se um crescimento na adesão às certificações e aos prémios, o que pode indicar um maior compromisso com a profissionalização do setor da Economia Social, reconhecendo boas práticas nesse contexto. No entanto, denota-se que algumas certificações e prémios ainda não contemplam um número significativo de OES. Esta exclusão pode estar relacionada com diversos fatores, nomeadamente critérios de elegibilidade que não se adequam à realidade dessas organizações, custos financeiros

elevados associados ao processo de certificação ou limitação de recursos humanos no processo de candidatura.

Tendo em conta estes constrangimentos importa perceber, na perspetiva das próprias organizações, as maiores dificuldades que estas encontram ao aplicar as normas de GDRH, sendo que os resultados obtidos nesse âmbito foram os seguintes:

Tabela 21

Dificuldades na aplicação de normas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Dificuldades	n	%
Resistência por parte dos e das trabalhadoras	15	8,2%
Falta de tempo	32	17,6%
Falta de conhecimento especializado em Recursos Humanos	35	19,3%
Falta de recursos humanos	40	22,1%
Falta de recursos financeiros	59	32,6%

Fonte: Elaboração própria

A principal dificuldade referida pelas OES em estudo, na aplicação de normas de GDRH, prende-se com a falta de recursos financeiros ($n = 59$; 32,6%). Este resultado reforça a tendência anteriormente observada, evidenciando que a limitação orçamental continua a ser um dos maiores entraves à implementação eficaz de boas práticas na área de Recursos Humanos. Em segundo lugar, surge a falta de Recursos Humanos ($n = 40$; 22,1%), o que indica que, além da escassez de recursos financeiros, muitas organizações enfrentam dificuldades em termos de mão de obra. Destaca-se também a falta de conhecimento especializado em Recursos Humanos ($n = 35$; 19,3%), o que revela lacunas na formação e capacitação das equipas para lidar com as exigências técnicas e normativas desta área. Por sua vez, a falta de tempo ($n = 32$; 17,6%) apresenta-se como outra dificuldade, o que reflete que a sobrecarga de trabalho e a multiplicidade de funções pode comprometer o envolvimento e a motivação necessária à gestão estratégica de pessoas.

Em suma, os dados revelam que as maiores barreiras se encontram relacionadas com fatores estruturais, como a falta de financiamento, de pessoal qualificado e de tempo, o que evidencia uma elevada necessidade de apoio externo e de estratégias específicas para fortalecer a capacidade interna destas organizações na área da GDRH.

3.3.3. Percepções sobre a Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações em estudo

Nesta secção, apresentam-se os resultados obtidos a partir das respostas dos participantes sobre a percepção que estes têm relativamente às práticas de GDRH nas suas organizações.

Com base em uma escala de Likert, os inquiridos avaliaram diversos aspetos como a formação, a comunicação interna, a gestão de desempenho e o reconhecimento profissional. A análise destes dados permite perceber quais as práticas que são mais valorizadas, bem como identificar eventuais lacunas ou fragilidades na gestão de pessoas das organizações em estudo.

A apresentação dos resultados é apresentada no gráfico seguinte:

Gráfico 3

Percepções sobre a Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações em estudo



Fonte: Elaboração própria

A análise do gráfico reflete uma diversidade significativa nas percepções dos participantes relativamente às práticas implementadas nas suas organizações. De uma forma geral, existe uma tendência positiva na avaliação das várias categorias.

Aspetos como a formação, a comunicação interna e a promoção do bem-estar organizacional tendem a reunir níveis elevados de concordância, o que demonstra que estas práticas estão razoavelmente implementadas e que são valorizadas pelos colaboradores.

No entanto, existem algumas áreas com maior dispersão nas respostas, evidenciando percepções menos consensuais. Por exemplo, questões relacionadas com o feedback que os colaboradores recebem, com a avaliação de desempenho e com oportunidades de evolução de carreira apresentam uma maior incidência de respostas nas categorias “nem concordo nem discordo” ou “discordo”, o que demonstra que estas práticas carecem de melhorias nas organizações analisadas.

A diversidade de respostas obtidas reflete diferentes níveis de maturidade na implementação das práticas de GDRH, bem como uma possível falta de comunicação sobre estas políticas.

Nesse sentido, os participantes do estudo sugeriram melhorias para a GDRH nas Organizações da Economia Social, tendo obtido as seguintes respostas:

Tabela 22

Sugestões de melhoria na Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações da Economia Social

Sugestões	n	%
Implementar mais opções tecnológicas para a Gestão de Recursos Humanos	23	17,5%
Receber apoio externo especializado	25	19,0%
Aumentar o quadro de profissionais especializados	40	30,5%
Oferecer uma remuneração mais competitiva	43	32,8%

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados apresentados, é possível identificar as principais sugestões apontadas pelos participantes do estudo, de modo a melhorar a GDRH nas OES.

A sugestão mais referida foi a oferta de uma remuneração mais competitiva ($n = 43$; 32,8%). Este resultado evidencia uma preocupação significativa com a valorização salarial como um fator essencial para atrair, reter e motivar profissionais qualificados. Por sua vez, a necessidade de aumentar o quadro de profissionais especializados reforça a importância do investimento em capital humano qualificado, de modo a garantir uma gestão mais eficiente e alinhada com as exigências atuais.

Em síntese, as sugestões apontadas refletem uma visão clara dos desafios enfrentados pelas organizações, centrando-se na valorização dos Recursos Humanos, na qualificação técnica e na modernização dos processos, o que poderá contribuir significativamente para o fortalecimento e a sustentabilidade do setor da Economia Social.

O presente estudo teve como principal objetivo analisar as práticas de GDRH em OES, tendo em consideração as exigências do contexto atual do setor, bem como a instabilidade estrutural, financeira e funcional que lhe está associada.

O setor da Economia Social é reconhecido pelo seu papel fundamental na coesão social, inclusão e combate à desigualdade, desempenhando funções essenciais em áreas como a saúde, educação, apoio social e inclusão. No entanto, as OES enfrentam desafios consideráveis, nomeadamente: a falta de financiamento, a pressão para a profissionalização e a necessidade de conciliar valores sociais com práticas de gestão eficazes. Assim, a GDRH torna-se um eixo estruturante para garantir não apenas a sustentabilidade operacional, mas também a fidelidade à missão social das organizações.

Este trabalho procurou compreender a forma como as OES implementam, avaliam e processam as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, tendo em conta não apenas as condições materiais e funcionais em que operam, mas também as perceções e expectativas dos profissionais com responsabilidade na área da GDRH.

Para a realização deste estudo, optou-se por uma abordagem metodológica mista, que veio a revelar-se adequada à complexidade do objeto de estudo, articulando dados quantitativos recolhidos através de um questionário e dados qualitativos baseados na análise documental. Esta triangulação metodológica reforçou a validade e viabilidade da investigação. Simultaneamente, a diversidade da amostra, constituída por organizações de diversas áreas de atuação e dimensão, acrescenta ainda mais profundidade aos resultados alcançados.

Os dados obtidos revelam que a GDRH nas OES é, na sua maioria, ainda marcada por práticas informais, fragmentadas e pouco sistematizadas, apesar da existência de uma consciência clara da sua importância para o desempenho organizacional.

A função de gestão de pessoas é frequentemente atribuída à Direção Técnica ou a Técnicos/as Superiores que acumulam múltiplas responsabilidades, sendo quase inexistente a presença de técnicos/as especificamente qualificados/as na área de Recursos Humanos. A ausência de técnicos/as especializados/as, a acumulação de funções por parte das direções técnicas e a falta de tempo e de recursos para o desenvolvimento de estratégias a longo prazo são fatores recorrentes em grande parte das organizações analisadas. Este cenário pode comprometer a eficiência da gestão, limitando o

planeamento estratégico, a monitorização dos processos e a capacidade de respostas estruturadas.

Estes resultados corroboram a literatura existente, nomeadamente estudos que apontam para a prevalência de modelos operacionais assentes na informalidade e na multifuncionalidade dos quadros técnicos (Marques et al., 2014; Parente, 2012).

A análise dos dados demonstra que as práticas mais recorrentes nas organizações em estudo continuam a centrar-se em tarefas administrativas básicas, em detrimento de ações estratégicas como a avaliação de desempenho, o planeamento de carreiras ou a monitorização da satisfação dos colaboradores. Este cenário parece confirmar os contributos teóricos que descrevem a GDRH no setor da Economia Social como tendencialmente reativa e centrada em tarefas operacionais (Akingbola, 2006; Barroqueiro, 2022).

No seio destas práticas, verificou-se uma valorização crescente da formação contínua, embora muitas vezes dependente de programas externos de financiamento, e não integrada numa estratégia interna de desenvolvimento de competências. Paralelamente, a comunicação interna e a promoção do bem-estar organizacional têm vindo a adquirir mais relevância, ainda que com grandes disparidades entre organizações. Tais constatações vão ao encontro das observações de autores como Akingbola (2013), que salienta a fragilidade estrutural das OES face à volatilidade do financiamento e à consequente dificuldade em consolidar práticas consistentes de GDRH.

No que concerne à avaliação de desempenho, apenas um número muito reduzido de organizações possui instrumentos formais de avaliação, o que demonstra fragilidade na capacidade de identificação e valorização das competências, desenvolvimento de planos de carreira e alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Esta ausência pode comprometer a possibilidade de alinhar os objetivos institucionais com os contributos dos colaboradores, bem como de promover mecanismos de reconhecimento, progressão ou retenção. Esta evidência sustenta as preocupações de Boxall e Purcell (2022), que alertam para a importância da gestão do desempenho como fator crítico na eficácia organizacional e na motivação dos colaboradores.

Uma das conclusões mais relevantes deste estudo diz respeito à valorização do trabalho humano no seio das OES. Os colaboradores não são apenas recursos funcionais, mas elementos centrais na identidade organizacional. A motivação intrínseca, o alinhamento

da missão organizacional e dos valores pessoais foram frequentemente mencionados como fatores diferenciadores.

O estudo identificou, ainda, diversos desafios à implementação de uma GERH. Entre os mais referidos, encontram-se a escassez de recursos financeiros, a dificuldade em atrair e reter profissionais qualificados, a inexistência de tempo e de recursos para planejar e executar políticas de gestão.

A utilização de tecnologias específicas para a gestão de pessoas é pouco expressiva, sendo que a maioria das OES não recorre a softwares, limitando a capacidade de automatização e análise de dados estratégicos.

Contudo, importa sublinhar que a maioria das OES reconhece a importância da GDRH, tendo como objetivo implementar modelos mais profissionais, desde que existam condições para o fazer. Esta condição foi evidente nas respostas ao questionário, onde os respondentes indicaram como principais necessidades: melhoria das condições salariais, aumento do número de técnicos especializados, possibilidade de aceder a apoio técnico externo e implementação de ferramentas tecnológicas. Estas sugestões revelam uma preocupação real com a qualidade da gestão e uma vontade de superação das dificuldades existentes.

As limitações financeiras caracterizam-se como o principal obstáculo transversal a todas as áreas de atuação da GDRH. A dificuldade em oferecer salários mais competitivos encontra-se na origem da elevada taxa de rotatividade, da dificuldade em atrair talentos e da desmotivação dos colaboradores, comprometendo a qualidade dos serviços.

Outro ponto essencial, revelado tanto pelos dados do questionário como pela análise documental, diz respeito ao reduzido acesso das OES a certificações e selos de qualidade na área dos Recursos Humanos. Embora algumas OES participem em iniciativas como o EQUASS, o Selo da Diversidade ou o Selo Locais de Trabalho Saudáveis, a adesão global permanece pouco expressiva. Esta constatação confirma o que foi observado por Batista (2023), ao destacar a discrepância entre o discurso de valorização da qualidade da gestão e a efetiva incorporação de práticas formalizadas nesse sentido. As causas desta baixa adesão podem estar associadas à exigência de recursos técnicos e financeiros, à escassez de informação e, por vezes, à perceção de que tais certificações não são prioritárias face às urgências diárias.

No que diz respeito à relação deste estudo com a teoria existente, os resultados confirmam várias premissas teóricas apresentadas na revisão de literatura. Por um lado, validam as abordagens que caracterizam a GDRH no setor da Economia Social pela informalidade e pela escassez de recursos (Chiavenato, 2014b; Fernandes, 2019). Por outro lado, os dados parecem sustentar os modelos que defendem a necessidade de uma abordagem estratégica da GRH nas OES, articulando a missão social e a eficiência organizacional (Akingbola, 2013; Camara, 2016).

Importa destacar que os resultados obtidos devem ser interpretados à luz de algumas limitações do estudo, nomeadamente: a dimensão da amostra e o facto de a recolha de dados se ter concentrado num momento temporal específico.

Em síntese, esta dissertação confirma que as práticas de GDRH em OES apresentam fragilidades estruturais que dificultam a sua consolidação. Contudo, os resultados também revelam potencialidades importantes e uma consciência crescente sobre a importância da valorização dos Recursos Humanos. A construção de práticas mais sólidas e sustentáveis de GDRH no setor poderá depender da articulação entre conhecimento técnico, vontade organizacional e condições institucionais adequadas.

A valorização dos Recursos Humanos é a valorização do próprio projeto social que cada OES encarna. Uma organização que reconhece, protege e desenvolve o seu capital humano está a investir na sua missão, na sua sustentabilidade e na sua relevância social. Esta será, provavelmente, a principal conclusão desta investigação: a qualidade das OES começa na qualidade das relações laborais e da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor O exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso)* [Dissertação de mestrado]. Politécnico do Porto.
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725. <https://doi.org/10.1080/09585190600964350>
- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214–240. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9>
- Autoridade global sobre a cultura do lugar de trabalho | Great Place To Work® Portugal. (n.d.). Retrieved March 3, 2025, from <https://www.greatplacetowork.pt/>
- Barroqueiro, A. (2022). *Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis na intenção de rotatividade: efeito mediador do bem-estar e da precisão da avaliação de desempenho* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão.
- Batista, B. (2023). *As práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social: do ideário do setor às práticas de Recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado]. Politécnico do Porto.
- Bernardino, S., & Santos, J. (2020). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: Um estudo exploratório. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(1).
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5^a ed.). Publishing.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802008000100006>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3^a).
- Camara, P. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.

- Camara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Dom Quixote.
- Campanha de Locais de Trabalho Saudáveis | Ordem dos Psicólogos.* (n.d.). Retrieved March 5, 2025, from https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/p/locais_trabalho_saudaveis
- Cardoso, C. (2014). *Manual de Funções e Competências e Manual de Acolhimento e Integração da INVDES: uma proposta aplicada a uma Organização do Terceiro Setor* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto.
- Carvalho, L. (2017). *Um Sistema de Gestão de Recursos Humanos baseado na Norma Portuguesa NP 4427:2004: Aplicação na Administração Pública Local* [Trabalho de Projeto]. Universida de Lisboa.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2023). *Gestão das Organizações - Uma abordagem integrada e prospetiva* (4ªEdição). Edições Sílabo.
- CASES. (n.d.). *GUIA PRÁTICO DA ECONOMIA SOCIAL.*
- Certificação EQUASS - APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade.* (n.d.). Retrieved March 3, 2025, from <https://apq.pt/certificacao-equass/>
- Chaves, R., & Monzón, J. (2012). *The Social Economy in the European Union. International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) and Comité Económico e Social Europeu (CESE).* <https://www.eesc.europa.eu/en/documents/study-social-economy-european-union>
- Chiavenato, I. (2014a). *Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão de pessoas nas organizações.* (4ª). Manole.
- Chiavenato, I. (2014b). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Editora Manole Ltda.
- Cortez, M. (2023). *As práticas da gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho: estudo de caso* [Dissertação de Mestrado]. Politécnico de Setúbal.
- Costa, A. (2012a). *As práticas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações sociais – Estudos de Caso* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Évora.

- Costa, A. (2012b). *Universidade de Évora Mestrado em Sociologia*.
<http://hdl.handle.net/10174/15005>
- Cristina, S. (2012). *Motivações no trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos - o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto.
- Dias, F. (2019). *A satisfação profissional dos colaboradores no quadro da Gestão de Recursos Humanos em Organizações de Economia Social: Um estudo de caso* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Viseu.
- Dutra, J. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Empresas Certified™ | Great Place To Work® Portugal*. (n.d.). Retrieved February 24, 2025, from <https://www.greatplacetowork.pt/empresas-certificadas>
- Estatísticas da Economia Social - CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*. (n.d.). Retrieved December 2, 2024, from <https://cases.pt/estatisticas-da-economia-social/>
- Feijoo, J. P. (2011). A gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações - os desafios das próximas décadas. *JANUS.NET e-Journal of International Relations*, 2, 97–118.
- Fernandes, J. (2011). *A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos - o caso da APPACDM do Porto* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto.
- Fernandes, J. (2016). *A Economia Social em Portugal: Necessidades, Perspetivas e Fontes de Financiamento*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Fernandes, S. (2019). *A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SECTOR: ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL* [Dissertação do Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Filho, G. (2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceptuais. *Bahia Análise & Dados*, 12, 9–19.

- Franco, R. (2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector - a definição estrutural - operacional da Johns Hopkins vs a noção da economia social*.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (4ª). Instituto Piaget.
- Garay, S. (n.d.). *A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios*.
- Garrido, Á., Rodrigues, A. M., Campos, B., Estanque, E., Almeida, F., Pedroso, J., Elisabete, M., Margarida, R., Patrícia, A., Sá, M., Namorado, R., Ferreira, S., & Oliveira, T. C. (2017). *O que é a Economia Social?* [Publicação do Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social]. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Iefponline - Marca Entidade Empregadora Inclusiva*". (n.d.). Retrieved March 5, 2025, from <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/medMarcaEntidadeEmpregadoraInclusiva2.do>
- ILO Homepage | International Labour Organization*. (n.d.). Retrieved November 26, 2024, from <https://www.ilo.org/>
- International Labour Office. (2022). Decent work and the social and solidarity economy . *Sixth Item on the Agenda*.
- ISO/TC 260 - Gestão de recursos humanos*. (n.d.). Retrieved November 26, 2024, from <https://www.iso.org/committee/628737/x/catalogue/p/1/u/0/w/0/d/0>
- Jacob, L. (2002). *Ajudante Sénior: Uma hipótese de perfil profissional para as IPSS* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- King, N. K. (2004). Social capital and nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 471–486. <https://doi.org/10.1002/nml.48>
- Lanza, F., Silva, C., Junior, J., Almeida, V., & Bustos, V. (2017). *Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais* (Vol. 1).
- Magalhães, S. (2018). *Impacto da Era Digital em algumas Práticas de Gestão de Recursos Humanos e nos Perfis dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.

- Marcos, V. (2016). A gestão de recursos humanos nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas: uma análise interpretativa exploratória. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 32, 61–81. <https://doi.org/10.21747/0872-3419/soc32a3>
- Marques, C. P. P. da S., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2014a). A gestão dos recursos humanos nas organizações de economia social. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 5. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2196>
- Marques, C. P. P. da S., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2014b). A gestão dos recursos humanos nas organizações de economia social. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 5. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2196>
- Marques, S. (2014). *A importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de Serviços Sociais* [Tese de Mestrado]. Universidade de Coimbra.
- Martinho, A. L., Bernardino, S., & Meira, D. (2024). *Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social*. CEOS Edições. <https://doi.org/10.56002/ceos.0088b>
- Mercê, C. (2018). *A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações Sociais Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior Politécnico de Viseu.
- Monteiro, L. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/16704>
- Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes do desempenho* [Tese de Doutoramento]. Universidade de Lisboa.
- Nikolova, M. (2014). Principals and Agents: An Investigation of Executive Compensation in Human Service Nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 679–706. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9358-5>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource* (6ª ed.). Mc Graw Hill. <http://bit.ly/LS4Apple>

- Nogueira, R. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior Miguel Torga.
- Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 257–276. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9190-8>
- Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. *Empreendedorismo Social Em Portugal*.
- Patta Ramos, M. (2013). Métodos Quantitativos e Pesquisa em Ciências Sociais: Lógica e Utilidade do Uso da Quantificação nas Explicações dos Fenômenos Sociais. *Mediações - Revista de Ciências Sociais*, 18(1), 55. <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2013v18n1p55>
- Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS* [Dissertação de Mestrado]. Politécnico do Porto.
- Pinto, R. (2006). *Universidade Estadual do Ceará-UECE Gestão de Recursos Humanos para o Terceiro Setor*.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Primeira Edição | APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão*. (n.d.). Retrieved February 24, 2025, from <https://www.appdi.pt/selo-da-diversidade/primeira-edicao/>
- Programa de trabalho da Comissão 2023 - Comissão Europeia*. (n.d.). Retrieved August 10, 2025, from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents/commission-work-programme/commission-work-programme-2023_en
- Quase 15 mil empresas recebem o selo da igualdade salarial | Desigualdades | PÚBLICO*. (n.d.). Retrieved February 24, 2025, from <https://www.publico.pt/2024/11/14/economia/noticia/quase-15-mil-empresas-recebem-selo-igualdade-salarial-2111805>

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124–141. <https://doi.org/10.1177/0899764008328182>
- Rodrigues, A., Queirós, D., Martinho, A., & Ferreira, M. (2023). The link between organisational culture and job satisfaction in the portuguese private institutions of social solidarity (ipss): an exploratory approach. *Cooperativismo e Economia Social*, 45, 131–159.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M., & Tice, H. S. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*.
- Santos, G. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS: Estudo de Caso* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos* (Universidade Aberta). Serviços de Produção Digital.
- Santos, P. (2021). *Gestão de Organizações Sociais - Diagnóstico, Planeamento, Acompanhamento e Avaliação* (1ª ed.). Edições Esgotadas.
- Scheir, I. (1980). *Exploring Volunteer Space: Volunteer of a Nation*. Natl Info Ctr on Volunteerism.
- Simão, A. (2022). *A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: estudo de casos nos concelhos de moimenta da beira e lamego* [Dissertação de Mestrado]. Politécnico de Viseu.
- Social economy and inclusive entrepreneurship - Employment, Social Affairs & Inclusion - European Commission*. (n.d.). Retrieved December 2, 2024, from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&langId=en>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (6ªed.). Lidel.

Sousa, M., Santos, T., Oliveira, M., & Santos, R. (2021). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos – um instrumento de medida* [Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/6227>

Taylor, S., & Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice - A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.

Apêndice I – Organizações certificadas pelo EQUASS em 2018

Organizações certificadas
APPACDM de Évora
ARASS
ARCIL
C.E.C.D. Mira Sintra
Centro de Assistência Paroquial de Pampilhosa
Comunidade Vida e Paz
IIHSCJ – Casa de Saúde Bento Menni
IIHSCJ – Casa de Saúde Câmara Pestana
IIHSCJ – Casa de Saúde da Idanha
IIHSCJ – Casa de Saúde do Espírito Santo
IIHSCJ – Casa de Saúde Nossa Senhora da Conceição
IIHSCJ – Casa de Saúde Rainha Santa Isabel
IIHSCJ – Casa de Saúde Santa Rosa de Lima
IIHSCJ – Centro de Reabilitação Psicopedagógica da Sagrada Família
IIHSCJ – Centro de Recuperação de Menores D. Manuel Trindade Salgueiro
IIHSCJ – Centro Psicogeriátrico Nossa Senhora de Fátima
IIHSCJ – Clínica Psiquiátrica de S. José
Santa Casa da Misericórdia de Águeda
Santa Casa da Misericórdia de Amarante
Santa Casa da Misericórdia de Braga
Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde

Apêndice II - Organizações certificadas pelo EQUASS em 2023

Organizações certificadas
CERCILEI
CERCIDIANA
Comunidade Vida e Paz
Santa Casa da Misericórdia de Santarém
ASCUDT – Associação Sócio – Cultural dos Deficientes de Trás-os-Montes
AFPAD – Associação Sócio – Cultural de Prevenção e Apoio à Deficiência
CERCIMARANTE

**Apêndice III - Organizações distinguidas pelo Selo Locais de Trabalho Saudáveis
em 2022**

Organizações distinguidas	Setor de atividade
A Metalúrgica Bakeware SA	Privado
Agrupamento de Escolas Arqueólogo Mário Cardoso	Público
Agrupamento de Escolas de Eixo	Público
ASCENDI	Privado
Banco Montepio	Privado
BESTURBAN – Avaliação e Gestão de Patrimónios Imobiliários, Lda.	Privado
Bosch Car Multimédia Portugal SA	Privado
Bosch Security Systems – Sistemas de Segurança, S.A.	Privado
Câmara Municipal de Cascais	Público
Câmara Municipal de Loures	Público
Câmara Municipal de Oeiras	Público
Câmara Municipal do Barreiro	Público
Cartonagem Trindade – Indústria SA	Privado
Cartonarte	Privado
CENFIM	Público
Centro Hospitalar do Oeste, E.P.E.	Público
Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central	Público
Centro Hospitalar Universitário de São João, EPE	Público
Clínicas Leite, Lda.	Privado
Domussocial – Empresa de Habitação e Manutenção do Município do Porto	Público
Critical Software	Privado
DS Telecom	Privado
EDA – Estofagem de Assentos Unipessoal, Lda.	Privado
EDP, Energias de Portugal	Privado
FABAMAQ	Privado
FARFETCH Portugal – Unipessoal Lda.	Privado

Fundação Cecília Zino	Economia Social
GOLD ENERGY – COMERCIALIZADORA DE ENERGIA, S.A.	Privado
GRETEL – PRODUTOS CERÂMICOS, SA	Privado
Guarda Nacional Republicana	Público
Hewlett Packard Portugal Lda.	Privado
Hospital do Arcebispo João Crisóstomo	Público
Hospital Dr. Francisco Zagalo – Ovar	Público
Instituto da Segurança Social, I.P.	Público
Instituto Politécnico de Coimbra	Público
InterContinental Lisbon	Privado
INTERPREV – Segurança e Saúde do Trabalho, S.A.	Privado
Irmandade e Santa Casa da Misericórdia de Santo Tirso	Economia Social
Jerónimo Martins SGPS, SA	Privado
Joaquim Chaves Saúde	Privado
KhushiMinds (Friends2Talk, Lda.)	Privado
Município de Abrantes	Público
Município de Torres Vedras	Público
MY CHANGE	Privado
Planycorpo, Fisioterapia Lda.	Privado
Polidiagnóstico Empresas, Lda.	Privado
Pombal Prof, SA – ETAP – Escola Tecnológica, Artística e Profissional de Pombal	Público
PRIMAVERA	Privado
Respol – Resinas, Sa	Privado
Saint-Gobain Portugal, S.A.	Privado
Santa Casa da Misericórdia da Horta	Economia Social
SAP Portugal	Privado
Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros	Público
Serviços Partilhados do Ministério da Saúde – SPMS, E.P.E.	Público
Siemens Healthineers	Privado
SIEMENS LOGISTICS UNIPESOAL LDA	Privado
Siemens, S.A.	Privado

Universidade de Coimbra	Público
Universidade de Évora	Público
Vieira de Almeida & Associados	Privado
VISAR, LDA	Privado
Wellow Group	Privado
Workplace Options	Privado

**Apêndice IV - Organizações distinguidas pelo Selo Locais de Trabalho Saudáveis
em 2024**

Organizações distinguidas	Setor de atividade
A Metalurgica – Bakeware Production SA	Privado
AEVA – Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro	Economia Social
Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.	Público
Agrupamento de Escolas Arqueólogo Mário Cardoso	Público
APS-Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.	Público
Arcowave, Lda.	Privado
Ascendi	Privado
Associação Desportiva e Recreativa – Centro Cultural e Social da Quinta de São Pedro	Economia Social
Associação IRISocial Incubadora de Inovação Social	Economia Social
AstraZeneca Produtos Farmacêuticos, Lda.	Privado
BESTURBAN Real Estate Advisors	Privado
Blip.pt	Privado
Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.	Privado
Bosch Security Systems. S.A.	Privado
Câmara Municipal de Abrantes	Público
Câmara Municipal de Cascais	Público
Câmara Municipal de Estarreja	Público
Câmara Municipal de Lagoa	Público
Câmara Municipal de Lisboa	Público
Câmara Municipal de Tondela	Público
Câmara Municipal de Vila do Conde	Público
Câmara Municipal do Barreiro	Público
Cartonagem Trindade – Indústria SA	Privado
Cartonarte, Lda	Privado
CASA MAIOR, Residências Geriátricas	Privado
Cegid Primavera	Privado

Centro Hospitalar do Baixo Vuga (Atual Unidade Local de Saúde da Região de Aveiro)	Público
Centro Paroquial de Bem Estar Social de Atouguia da Baleia	Economia Social
CME – Construção e Manutenção Eletromecânica, SA	Privado
CMPH – DOMUSSOCIAL – Empresa de Habitação e Manutenção do Município do Porto, EM	Público
Companhia Industrial de Resinas Sintéticas, CIRES, Lda.	Privado
Critical Software	Privado
Dorel Portugal – artigos para Bebé, Unipessoal, Lda.	Privado
DS Telecom	Privado
EDA – Estofagem de Assentos, Lda (Forvia Nelas)	Privado
El Corte Inglés, Portugal	Privado
Estabelecimento Prisional Militar	Público
ETAP – Escola Tecnológica, Artística e Profissional de Pombal – Pombal Prof SA	Público
FERPINTA	Privado
FRIGOCON – Indústria de frio e congelação S.A. (Marca – Fricon)	Privado
GENAN SA	Privado
Glovoapp Portugal Lda	Privado
Goldenergy	Privado
Grupo Casais	Privado
Guarda Nacional Republicana	Público
Hewlett Packard Portugal Lda	Privado
Hydro Aluminium Extrusion Portugal, S.A.	Privado
ICBAS – Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto	Público
InnoWave Technologies	Privado
Instituto da Segurança Social, I.P.	Público
Instituto de Emprego e Formação Profissional	Público
Instituto de Informática, I.P.	Público
Instituto Nacional de Estatística., I.P.	Público
Instituto Politécnico de Coimbra	Público

Instituto Politécnico de Leiria	Público
Instituto Politécnico de Portalegre	Público
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Público
InterContinental Lisbon	Privado
Irmandade e Santa Casa da Misericórdia de Santo Tirso	Economia Social
Jerónimo Martins	Privado
Joaquim Chaves Saúde	Privado
Khushi Minds	Privado
Montepio Serviços, ACE	Privado
Msg life Iberia	Privado
Município de Braga	Público
Município de Oeiras	Público
Município de Vila Verde (MVV)	Público
MY CHANGE – Visão Positiva Lda.	Privado
NVOXPRESS – Transitários, Lda.	Privado
Olhar Poente – Associação Desenvolvimento	Economia Social
One Shipping	Privado
PHC Software	Privado
Philips portuguesa	Privado
Psicoviana Consultores, Lda.	Privado
REN – Redes Energéticas Nacionais	Privado
Saint-Gobain Portugal, S.A.	Privado
Salesianos do Estoril – Fundação Salesianos	Economia Social
Salvador Caetano	Privado
SASAL – Assentos para automóveis, Unipessoal, Lda	Privado
Siemens SA	Privado
Slatel	Privado
Sociedade Central de Cervejas	Privado
SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, E.P.E.	Público
Unidade Local de Saúde São José	Público
Universidade de Évora	Público
Vieira de Almeida	Privado
Volkswagen Digital Solutions	Privado

Volkswagen Group Services Portugal	Privado
Wellow	Privado
WLP transitários Lda	Privado
Workplace Options Portugal	Privado

Apêndice V – Organizações distinguidas pelo Selo Marca Entidade Empregadora

Inclusiva em 2019

Organizações distinguidas	Setor de atividade
APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu	Economia Social
APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Coimbra	Economia Social
Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva	Público
BIPP – Inclusão para a Deficiência	Economia Social
Caid – Cooperativa de Apoio à Integração do Deficiente	Economia Social
Casa Pia de Lisboa, I.P.	Público
Cerdeira – Turismo e Ambiente, Lda	Privado
El Corte Inglés, Grandes Armazéns S.A.	Privado
Gaiurb – Urbanismo e Habitação, E.M.	Público
Horizonte – Cooperativa Solidariedade Social e Ensino, CRL	Economia Social
IACCESS, Lda	Privado
Instituto Politécnico de Santarém	Público
MAPADI – Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual	Economia Social
Município da Moita	Público
Município da Almodôvar	Público
Município de Cantanhede	Público
Município de Ílhavo	Público
Município de Peniche	Público
Município de Portel	Público
Município de Póvoa de Varzim	Público
Município de Redondo	Público
Município de Santo Tirso	Público
Município de Vila do Conde	Público
Município do Entroncamento	Público
PRIO Energy, S.A.	Privado
Santa Casa da Misericórdia de Almada	Economia Social

Santa Casa da Misericórdia do Porto	Economia Social
Universidade de Aveiro	Público

Apêndice VI - Organizações distinguidas pelo Selo Marca Entidade Empregadora

Inclusiva em 2023

Organizações distinguidas	Setor de atividade
APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu	Economia Social
APPACDM de Coimbra– Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Economia Social
APPACDM de Évora– Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Economia Social
APPACDM de Lisboa – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Economia Social
APPACDM de Viana do Castelo – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Economia Social
APPACDM do Porto – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Economia Social
Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva	Público
BIPP – Inclusão para a Deficiência	Economia Social
Caid – Cooperativa de Apoio à Integração do Deficiente	Economia Social
Casa Pia de Lisboa, I.P.	Público
CASCI – Centro de Ação Social do Concelho de Ílhavo	Economia Social
Centro Social do Vale do Homem	Economia Social
CERCIGUI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade de Guimarães	Economia Social
COVIRAN, S. COOP. AND. SUCURSAL em Portugal	Privado
CRIT – Centro de Reabilitação e Integração Torrejano	Economia Social
El Corte Inglés, Grandes Armazéns S.A.	Privado
EXISTIR – Associação para a Intervenção e Reabilitação de Populações Deficientes e Desfavorecidas	Economia Social
Fundação AFID Diferença	Economia Social
Hotel InterContinental Lisbon	Privado
Instituto Politécnico de Beja	Público
Instituto Politécnico de Santarém	Público

Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Privado
Junta de Freguesia de Ferrel	Público
Junta de Freguesia de Vila do Conde	Público
Kelly Services – Empresas de Trabalho Temporário Unipessoal, Lda	Privado
MAPADI – Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual	Economia Social
Município da Moita	Público
Município da Alcanena	Público
Município de Alenquer	Público
Município de Cantanhede	Público
Município de Cascais	Público
Município de Évora	Público
Município de Felgueiras	Público
Município de Ílhavo	Público
Município de Moura	Público
Município de Ourique	Público
Município de Palmela	Público
Município de Peniche	Público
Município de Portel	Público
Município de Póvoa de Varzim	Público
Município de Redondo	Público
Município de Santo Tirso	Público
Município de Seia	Público
Município de Vila do Conde	Público
Município do Entroncamento	Público
Pingo Doce – Distribuição Alimentar, S.A.	Privado
Plural, Cooperativa Farmacêutica CRL	Economia Social
RANDSTAD II – prestação de Serviço Lda	Privado
Recheio Cash & Carry, S.A.	Privado
Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL	Economia Social
Santa Casa da Misericórdia de Almada	Economia Social
Teia D’Impulsos – Associação Social, Cultural e Desportiva	Economia Social

União das Freguesias de Alcácer do Sal (Santa Maria do Castelo e Santiago)	Público
Universidade de Aveiro	Público