

# SOCIOLOGIA

Sociologia: Revista da Faculdade de

Letras da Universidade do Porto

ISSN: 0872-3419

revistasociologia@letras.up.pt

Universidade do Porto

Portugal

Marcos, Vanessa

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, vol. XXXII, 2016,

pp. 61-81

Universidade do Porto

Porto, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426549569004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **A gestão de recursos humanos nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas: uma análise interpretativa exploratória**

**Vanessa Marcos**

Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

### **Resumo**

À luz do debate teórico-empírico sobre a instrumentalização do voluntariado e a precarização do mercado de trabalho problematizamos, neste artigo, a gestão de recursos humanos em Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD), em termos da sua maior ou menor orientação para a profissionalização, enquanto estratégia de eficiência e eficácia organizacional. A partir dos dados de um inquérito por questionário aplicado a 23 ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas, apresentamos uma caracterização geral dos seus recursos humanos assalariados e voluntários, bem como uma análise interpretativa das práticas de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; ONGD; profissionalização.

*Human resources management in Portuguese NGDOs:  
an exploratory interpretative analysis*

### **Abstract**

In the light of the theoretical-empirical debate on the instrumentalization of volunteering and on the precarization of the labor market, in this article we problematize human resources management in Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) regarding their higher and lower orientation to professionalization as an organizational strategy of efficiency and efficacy. Through data collected from a survey applied to 23 Portuguese NGDOs intentionally selected we present a general characterization of their paid workers and volunteers as well as an interpretative analysis of the human resources' management practices.

Keywords: human resources management; NGDOs; professionalization.

*Gestion des ressources humaines dans les ONGD portugaises:  
une analyse interprétative et exploratoire*

**Résumé**

A la lumière du débat théorique et empirique sur l'instrumentalisation des volontaires et la précarisation du marché du travail, nous posons le problème, dans cet article, de la gestion des ressources humaines des Organisation Non Gouvernementales de Développement, en termes de plus ou moins grande professionnalisation comme stratégie d'organisation efficiente et efficace. A partir d'un sondage effectué auprès de 23 ONGD portugaises spécialement sélectionnées, nous présentons les caractéristiques générales de leurs salariés et de leurs volontaires ainsi qu'une analyse interprétative des pratiques de gestion des ressources humaines.

Mots clés: gestion des ressources humaines ; ONGD ; professionnalisation.

*La gestión de recursos humanos en las ONGD Portuguesas:  
un análisis interpretativo exploratorio*

**Resumen**

A la luz del debate teórico-empírico sobre la instrumentalización del voluntariado y la precarización del mercado de trabajo problematizamos en este artículo la gestión de recursos humanos en Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo (ONGD) en términos de su mayor o menor orientación para la professionalización como estrategia de eficiencia y eficacia organizativa. A partir de datos de una encuesta a 23 ONGD portuguesas intencionalmente seleccionadas presentamos una caracterización general de sus recursos humanos pagados y voluntarios así como un análisis interpretativo de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Palabras clave: gestión de recursos humanos; ONGD; profesionalización.

## **Introdução**

O sector da economia social assume crescentemente um papel central na provisão do bem-estar social, atendendo à diversidade de bens e de serviços prestados, ao volume de emprego gerado, entre outros fatores. Não obstante a importância e o progressivo reconhecimento político, no domínio nacional e europeu, deste sector de atividade na criação de emprego (Almeida, 2011), importa refletir sobre os contornos da gestão de recursos humanos (GRH) nas organizações da economia social (OES) portuguesas.

Com efeito, Delicado, Almeida e Ferrão (2002) estabeleceram, no seu estudo,

uma correlação entre o baixo orçamento anual das organizações do terceiro sector<sup>1</sup> português e o maior recurso ao voluntariado. Logo, os recursos (in)disponíveis têm uma implicação direta na escala de procura (maior ou menor) de trabalho voluntário (Chambel e Amaro, 2012), possivelmente contribuindo para uma instrumentalização do mesmo. Se o voluntariado tende a assumir uma solução de alternativa quer para as OES, que acedem a recursos humanos (RH) sem custo, quer para os indivíduos que ainda não iniciaram a vida ativa ou que se encontram em situação de desemprego, não estaremos perante uma lógica, por um lado, de gestão utilitarista do trabalho voluntário e, por outro, de promoção da precarização laboral?

No seguimento desta linha de raciocínio procuramos, no presente artigo, discutir a GRH assalariados e voluntários nas OES, em concreto nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD) portuguesas, enquanto objeto empírico do projeto de investigação<sup>2</sup> realizado. No âmbito deste estudo e sob um quadro teórico-analítico eclético, mobilizado para dar conta da realidade empírica, problematizamos a GRH assalariados e voluntários nas ONGD portuguesas em termos da maior ou menor orientação para a profissionalização. Este exercício contemplou o recurso a dados empíricos recolhidos através de um inquérito por questionário aplicado, em 2011, a 23 ONGD intencionalmente selecionadas.<sup>3</sup>

De salientar que assumimos a GRH como um indicador para a tipificação de perfis de profissionalização das ONGD portuguesas, porém assente numa forte componente interpretativa. A análise efetuada permitiu identificar tendências da GRH assalariados e voluntários para a profissionalização, cuja descrição apresentamos neste artigo.

## **1. A gestão de recursos humanos: algumas perspetivas teórico-analíticas**

Uma gestão efetiva de organizações não lucrativas decorre, em parte, de uma GRH (Ridder e McCandless, 2010) profissionalizada e, portanto, assente em

---

<sup>1</sup> Atenda-se que ao longo do presente artigo respeitamos a terminologia usada pelos autores mobilizados. Embora reconhecendo as diferenças entre conceitos, consideramos que o debate teórico-conceptual mais alargado em torno do sector da economia social extrapola os objetivos deste artigo.

<sup>2</sup> Trata-se da tese de doutoramento intitulada “Entre a Profissionalização e o Empreendedorismo Social: Uma abordagem sobre ONGD portuguesas”, realizada pela autora (Marcos, 2015) e financiada pela Fundação para a Ciéncia e Tecnologia (FCT), com a referéncia SFRH/BD/80677/2011, e no âmbito da qual assenta este artigo.

<sup>3</sup> Este inquérito foi realizado no âmbito do projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”, liderado pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP), em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa, e financiado pela FCT (PTDC/CS-SOC/100186/2008).

práticas indicativas de desenvolvimento pessoal e profissional e estabelecidas em estreita articulação com a missão organizacional. Trata-se, neste âmbito e conforme argumentou Akingbola (2006), de promover uma GRH estratégica, ou seja, de definir uma GRH consentânea e concertada com a estratégica organizacional.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Ridder e McCandless (2010) procuraram configurar a GRH nas organizações não lucrativas. A partir do quadro teórico que cruza a GRH estratégica (práticas de RH orientadas para os valores, missão e objetivos organizacionais) e a abordagem baseada nos RH (foco nas necessidades e motivações dos RH), estes autores elaboraram uma proposta analítica assente numa tipologia quadrífdida de GRH, a saber: i) administrativa, referente a organizações com ausente ou incipiente orientação quer estratégica, quer para o investimento no potencial dos seus RH, o que se materializa em práticas de GRH reduzidas e pouco profissionalizadas; ii) motivacional, a qual envolve uma baixa orientação estratégica e coloca a ênfase na motivação dos RH; iii) estratégica, cujo foco reside na orientação estratégica, por contraste ao reduzido investimento na motivação dos RH; iv) *values-driven*<sup>4</sup>, confere relevo quer à orientação estratégica, quer ao investimento na motivação dos RH (Ridder e McCandless, 2010). Tomando como referência esta classificação, a GRH administrativa parece corresponder às práticas gestionárias com menor orientação para a profissionalização, dada a sua natureza funcionalista e finalidade imediatista. Nesta lógica, o quarto tipo de GRH supra apresentado indica práticas gestionárias com maior orientação para a profissionalização, tendo em conta o seu carácter estratégico, assente numa perspetiva de longo prazo em prol da missão organizacional e de envolvimento dos RH na mesma.

Recorrendo às teorias da motivação, Hofstede (1980) refere que a causa para agir prende-se com a expectativa de satisfazer alguma necessidade. Brown e Yoshioka (2002, citados por Akingbola, 2006) destacam a importância dos fatores intrínsecos de satisfação na GRH no sector não lucrativo, nomeadamente nos processos de recrutamento, retenção e motivação dos RH; porém, sublinham que a ausência de concretização do benefício público advogado, a reorientação da missão segundo outras prioridades e a descoincidência entre os valores apregoados e a sua prática, constituem motivos de deterioração da satisfação intrínseca. Neste sentido, a atração, a motivação e a retenção dos RH passa pelo cumprimento da missão organizacional evocada, por oposição à sua instrumentalização, bem como pelo alinhamento entre a retórica em torno das lógicas de funcionamento e a prática das organizações.

---

<sup>4</sup> Mantivemos a designação original por considerarmos que a tradução lhe retirava sentido.

Por sua vez, Anheier (2005) correlaciona a questão do financiamento e da estabilidade de uma organização não lucrativa, aferindo que o carácter de incerteza impacta nos RH. Perante esta premissa aventamos que a instabilidade financeira das OES influí negativamente no recrutamento e na retenção de trabalhadores assalariados.

Acresce, neste raciocínio, o efeito pernicioso que parece existir no mercado de trabalho entre uma missão organizacional de cariz social e a fraca competitividade salarial. Embora as evidências empíricas não sejam unânimes relativamente à existência de um diferencial salarial positivo ou negativo entre os diferentes sectores de atividade, a percepção generalizada indica que os assalariados de organizações não lucrativas auferem remunerações inferiores no desempenho de funções semelhantes no sector público ou privado lucrativo (Handy, Mook, Ginieniewicz e Quarter, 2007). Algumas razões explicativas prendem-se com a motivação dos assalariados pela missão organizacional e consequente doação do seu trabalho em prol da causa social que defendem (Handy, Mook, Ginieniewicz e Quarter, 2007; Pennerstorfer e Trukeschitz, 2012), bem como um conjunto de características não monetárias, tais como o princípio de autonomia, a flexibilidade horária, o reconhecimento e a consentaneidade dos valores pessoais nos valores organizacionais, o desenvolvimento pessoal e profissional (Handy, Mook, Ginieniewicz e Quarter, 2007). Estes fatores remetem para a recompensa intrínseca de atração e motivação dos RH relativamente às organizações não lucrativas (Akingbola, 2006).

Ainda assim, se as ONGD confiam na missão social como elemento de vantagem comparativa face a incentivos financeiros que os demais sectores de atividade estão em melhores condições de oferecer, argumenta-se, de igual modo, que esta perspetiva ideológica tem permitido, em certa medida, justificar os baixos salários genericamente associados ao próprio sector da economia social. Logo, os baixos salários podem dever-se à instabilidade financeira das ONGD, o que pode legitimar, pelo menos em parte, o fraco investimento no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus RH e, como corolário, é possível de explicar a rotatividade dos mesmos, refletindo um cenário marcado pela precarização laboral.

O recrutamento, a motivação e a retenção de RH qualificados envolve, portanto, o fomento de uma GRH estratégica que passa pela provisão de compensações competitivas (Akingbola, 2006), encaradas como complementos de remuneração. Com efeito, é possível destrinçar recompensas intrínsecas (psicológicas e sociais), e recompensas extrínsecas diretas (recompensa monetária como o salário, bónus e incentivos financeiros) e indiretas (recompensa não monetária ou benefícios como o seguro de saúde, subsídio de férias, reforma) (Mathis e Jackson, 2011).

No âmbito deste debate importa salientar que a GRH nas OES foi abordada desde sempre a partir de matrizes teóricas e ferramentas empíricas provenientes do sector privado lucrativo. Por conseguinte, as lógicas de funcionamento do segundo ditaram os moldes de gestão dos primeiros (Serapioni *et al.*, 2013). Acresce que o voluntariado é, frequentemente, estudado à luz dos modelos teórico-empíricos da GRH assalariados, contudo devem evitar-se interpretações padronizadas, dado que possuem racionais de funcionamento substancialmente diferentes (Cnaan e Cascio, 1998). Esta problemática agudiza-se face à dificuldade em demarcar conceptualmente o campo do voluntariado<sup>5</sup> e à sua materialização num conjunto de atividades dúbias, marcadas por fatores conjunturais e culturais (Paine, Hill e Rochester, 2010), o que se repercute no debate ambíguo sobre a relação entre o trabalho voluntário e a precarização laboral.

Por um lado, o recurso ao trabalho voluntário pode traduzir-se, para algumas OES, na obtenção de mão-de-obra não remunerada numa vertente de substituição de RH assalariados e, portanto, promotora da precarização do mercado de trabalho. Por outro, o trabalho voluntário é passível de constituir um processo de aquisição e de desenvolvimento de competências profissionais, representando “um primeiro espaço de transição ao mercado de trabalho para jovens qualificados e que se encontram sem emprego” (Alonso, 2000, citado por Coelho e Aquino, 2009: 282).

Considerando que tradicionalmente apenas as motivações “heterocentradadas” (orientadas para o interesse social e perpassadas pelo princípio do altruísmo e da solidariedade) se associavam ao exercício do voluntariado, atualmente é relativamente consensual a sua combinação com motivações “autocentradadas” (geradoras de um benefício próprio) (Salas, 2009). Uma revisitação teórica sobre a temática permite concluir, precisamente, a ausência de dissociação entre as motivações “altruistas” e “egoístas” (Serapioni *et al.*, 2013). É neste quadro que emerge um dos desafios do voluntariado, designadamente a relação entre a aquisição e o reconhecimento legal de competências formais e informais a partir do exercício de trabalho voluntário e a empregabilidade.<sup>6</sup>

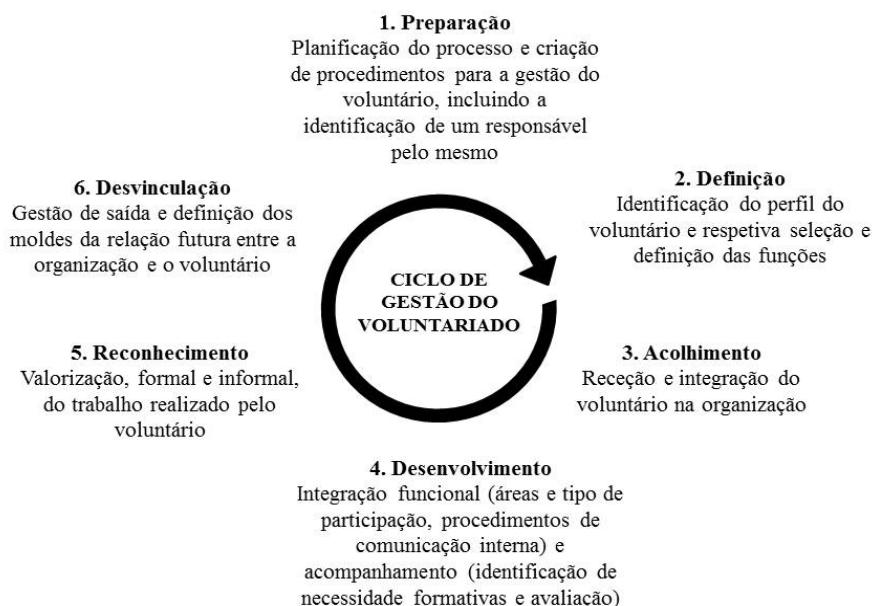
---

<sup>5</sup> Note-se que o “Manual on the Measurement of Volunteer Work” publicado pela OIT (2011) introduz uma definição internacionalmente aprovada do voluntariado, ancorada em cinco elementos centrais, a saber: i) representa uma forma de trabalho (distinta do trabalho remunerado e de uma atividade lazer) que resulta na produção de bens e/ou provisão de serviços, com valor para os beneficiários e com peso nas economias nacionais; ii) corresponde a atividades sem remuneração ou qualquer compensação financeira ou em género (não inclui a questão do reembolso); iii) exercida de livre vontade; iv) engloba voluntariado “direto” (informal) e voluntariado sob enquadramento organizacional; v) não inclui o apoio na esfera doméstica/familiar (Bosioc, Fonović e Salamon, 2012).

<sup>6</sup> Atenda-se a propósito, o “Passaporte Europeu de Competências” reconhecido pelo Parlamento Europeu (cf. Resolução 2011/2293(INI)).

Esta questão acalenta perspetivas discordantes tendo em conta a desvirtualização do significado de trabalho quer assalariado, quer voluntário, e a frequente instrumentalização deste último, através de: i) ações de voluntariado que camuflam situações de trabalho precário; ii) organizações que procedem à substituição de profissionais assalariados por voluntários e a tensão daí decorrente; iii) o uso indiscriminado do conceito de voluntariado; iv) o recurso ao voluntariado pelos desempregados como forma de entrada em organizações para potencial acesso a um emprego (Serapioni *et al.*, 2013). Se o voluntariado permite a aquisição e desenvolvimento de competências que, segundo a legislação nacional<sup>7</sup> e europeia, devem ser valorizadas aquando da procura de emprego, também é inegável que a fronteira entre o trabalho voluntário e a precarização laboral é ténue e frágil, assumindo crescente importância o reforço da delimitação das duas esferas de atuação. A gestão do voluntariado implica, neste modo, uma articulação entre as motivações, as expectativas e as competências dos voluntários e as necessidades das organizações que os acolhem (Anheier, 2005).

**Figura 1**  
**Etapas do Ciclo de gestão do voluntariado**



Fonte: Autora, a partir das propostas de Vidal *et al.* (2007) e Salas (2009).

<sup>7</sup> Lei nº71/98, de 3 de novembro.

No âmbito deste debate, destaque para o Ciclo de gestão de voluntariado (Figura 1), enquanto matriz teórica, proposta por Vidal *et al.* (2007) e Salas (2009), e que consiste em seis etapas sequenciais, compostas por um conjunto de atividades, em prol de uma gestão eficiente de RH voluntários.

Alinhado à perspetiva destes autores assumimos o Plano de Voluntariado<sup>8</sup> como uma ferramenta de operacionalização, pelas ONGD portuguesas, do Ciclo de gestão referido, indicativa de profissionalização. Ainda que “o peso de cada uma das fases possa variar segundo a organização, segundo a tipologia do voluntariado, segundo as atividades em que as pessoas voluntárias participam” (Vidal *et al.*, 2007: 22), atribuímos, para efeitos analíticos, igual estatuto de importância a cada etapa do Ciclo de gestão do voluntariado.

Desde logo, o trabalho voluntário pressupõe um processo gestionário contínuo, em que os moldes de atuação numa etapa têm implicações nas seguintes. Neste processo importa, também, identificar o representante ou a figura responsável pela gestão do voluntariado, embora Salas (2009) assinala o carácter transversal desta responsabilidade, ou seja, trata-se de uma função partilhada por toda a organização.

No global, os custos de uma organização com o recrutamento de voluntários explicam a preocupação da primeira com a retenção dos últimos (Hager e Brudney, 2004), pelo que a desvinculação de voluntários pode acarretar, genericamente, uma perda de recursos para a organização. Logo, uma eventual tendência para a rotatividade dos voluntários poderá justificar que muitas ONGD apliquem estratégias informais de gestão do voluntariado.

No entanto, Cnaan e Cascio (1998) apontam, justamente, a influência significativa de práticas gestionárias efetivas no compromisso e na estabilidade dos voluntários. Aliás, com base numa revisitação teórica sobre a temática, estes autores assinalam uma correlação positiva entre o investimento da organização nas diversas etapas gestionárias e a motivação, o desempenho dos voluntários, bem como a sua elevada retenção, compromisso e satisfação (Cnaan e Cascio, 1998). À semelhança, Salas (2009) ressalta que o somatório das motivações (heterocentradas e autocentradas), das variáveis contextuais (estrutura e funcionamento da organização e envolvência imediata) e da relação de compromisso (responsabilidade recíproca entre a organização promotora e o voluntário) resulta em satisfação e retenção.

Por conseguinte, em que medida as ONGD deveriam investir numa gestão

<sup>8</sup> Optamos por este termo, em detrimento de Programa ou Projeto de Voluntariado, sendo que se tratou de uma questão meramente semântica, em linha com a perspetiva defendida por Salas (2009). Tal não significa que os conceitos referidos sejam sinónimos, todavia este debate ultrapassa os objetivos do presente artigo. De referir que, no domínio nacional, a definição de um Programa de Voluntariado está regulamentada no artigo 9.º da Lei n.º 71/98, de 3 de novembro.

profissionalizada dos seus RH voluntários? A este respeito, é relativamente consensual, nos debates teórico-empíricos, a perspetiva de promover uma gestão do trabalho voluntário a fim de potenciar as suas mais-valias. De facto, defende-se a valorização do potencial dos voluntários para a credibilização de uma ONGD, quer como fonte de capital social (Fowler, 2000; Onyx e Leonard, 2002) e de conhecimento, quer como contributo para a criação de uma esfera política e social de atuação (Fowler, 2000).

## 2. Considerações metodológicas

A fase de carácter quantitativo, da pesquisa empírica realizada, envolveu a aplicação presencial, entre maio e julho de 2011<sup>9</sup>, de um inquérito por questionário a 23 ONGD portuguesas intencionalmente selecionadas<sup>10</sup> para analisar os modelos organizacionais e gestionários destas organizações, em termos da sua maior ou menor orientação para a profissionalização. Neste sentido, procedemos à tipificação de perfis de profissionalização, os quais resultam da ponderação de critérios quantitativos com raciocínios interpretativos, teoricamente enquadrados, e cujos dados obtidos assumem um cariz indicativo e exploratório.

A tipificação dos perfis de profissionalização consistiu, primeiramente, na construção de indicadores intermédios (Quadro 1), ancorados num conjunto de pressupostos teóricos. Com efeito, presumimos que o recrutamento de RH assalariados residentes na área de intervenção da organização, a adoção de ferramentas de GRH assalariados e voluntários e a descentralização da responsabilidade pela respetiva gestão, como traços indicativos de profissionalização. Atenda-se, ainda, que no âmbito da pesquisa efetuada assumimos o voluntariado de cariz formal, o qual é desenvolvido sob um enquadramento jurídico-organizacional (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Onyx e Leonard, 2002; INE e CASES, 2013), de execução, que remete para o exercício do trabalho voluntário no domínio técnico-executivo (Delicado,

---

<sup>9</sup> Note-se que definimos dezembro de 2010 como o horizonte temporal de referência para as questões que o exigiam.

<sup>10</sup> Esta seleção intencional decorreu de um conjunto de critérios, a saber: i) registo no, então, Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), entidade que confere o estatuto jurídico de ONGD às organizações que o requerem; ii) representação pela instituição de cúpula - a Plataforma Portuguesa das ONGD; iii) obtenção de cofinanciamento entre 2008 e 2010 pelo então IPAD, no âmbito das Linhas de Financiamento de Projetos de Cooperação para o Desenvolvimento e/ou de Educação para o Desenvolvimento; iv) cotação de projetos das ONGD na Bolsa de Valores Sociais. O primeiro critério remete para um tipo de subfamília de organizações que integram o amplo sector da economia social em Portugal e que constituiu o foco analítico do estudo e os restantes assumimos como indicativos de uma orientação para a profissionalização.

Almeida e Ferrão, 2002), e regular, ou seja, levado a cabo numa base constante, no mínimo mensalmente (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002).

**Quadro 1**  
**Identificação dos indicadores intermédios de profissionalização**  
**relativos à dimensão analítica da GRH<sup>11</sup>**

Indicadores intermédios	Variáveis originais no inquérito por questionário
Recrutamento de RH locais	Recrutamento de RH residentes na área de intervenção da organização
GRH assalariados	Ferramentas de GRH
Responsabilidade pela GRH assalariados	Responsável pela GRH
Gestão dos voluntários	Existência de voluntariado Definição de um Plano de voluntariado Etapas do Ciclo de gestão do voluntariado operacionalizadas
Responsabilidade pela gestão dos voluntários	Membros da organização envolvidos na definição do Plano de voluntariado

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

De salientar que os indicadores intermédios foram construídos a partir da classificação das variáveis originais do inquérito por questionário e segundo um gradiente de progressão indicativo do grau de orientação para a profissionalização, que se traduziu na seguinte escala: «1 – Ausência de orientação para a profissionalização»; «2 – Baixa orientação para a profissionalização»; «3 – Moderada orientação para a profissionalização» e «4 – Elevada orientação para a profissionalização».

**Quadro 2**  
**Distribuição das ONGD segundo o perfil de profissionalização da GRH**

Dimensão de análise	Perfil de Profissionalização				Total
	Elevado	Moderado	Baixo	Ausente	
Gestão de Recursos Humanos	O1, O14, O20	O2, O3, O6, O8, O11, O13, O15, O16, O18, O22	O5, O7, O9, O12, O17, O19, O21, O23	O4, O10	
N	3	10	8	2	23
% em linha	13,0	43,5	34,8	8,7	100,0

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

<sup>11</sup> Os perfis resultam da combinatoria dos modelos organizacionais e gestionários, os quais se sustentam, por sua vez, em sete dimensões analíticas enformadoras do conceito de profissionalização construído no estudo, a saber: estruturas de governação e modelos de liderança, gestão estratégica, prestação de contas, GRH, modalidades de financiamento, redes e parcerias, comunicação externa.

A definição destes quatro escalões correspondentes aos quatro perfis de profissionalização tipificados permitiu-nos, num segundo momento, distribuir as 23 ONGD pelos mesmos em termos da sua GRH (Quadro 2).

## **2. A gestão de recursos humanos para a profissionalização: evidências em torno das Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas**

Após a explanação do quadro teórico mobilizado para interpretar os resultados empíricos obtidos, incidimos neste ponto sobre a caracterização geral dos RH, assalariados e voluntários, das ONGD inquiridas e apresentamos as tendências apuradas em torno da gestão dos mesmos.

### **2.1 O moderado perfil de profissionalização dos recursos humanos assalariados**

Considerando o significativo número de RH assalariados nas OES, no domínio europeu e nacional, estimamos a respeito das ONGD portuguesas respondentes, um total de 485 trabalhadores (Quadro 3), dos quais 270 (55,7%) encontram-se afetos à sede, 180 (37,1%) às delegações nacionais e 35 (7,2%) às delegações internacionais. A partir da distribuição apurada observamos, também, a prevalência de mulheres, concretamente 352, representando 72,6% do total de trabalhadores, confirmando a feminização do sector da economia social em Portugal.

Acresce que 239 (49,3%) dos RH assalariados detém um contrato sem termo, resultado que é consentâneo com a realidade do mercado de trabalho português, embora a predominância deste tipo de vínculo contratual tenda a decrescer (Amaro, Costa e Santos, 2011). Tomando ainda como referência o Quadro 3, importa referir que 449 (92,5%) do total dos trabalhadores nas ONGD inquiridas encontram-se em regime de horário a tempo integral, o que indica uma tendência para a estabilidade laboral.

**Quadro 3**

**Distribuição dos trabalhadores na sede e delegações segundo o regime de horário de trabalho, o sexo e o vínculo contratual**

Tipo de vínculo contratual	Sede				Delegações nacionais				Delegações internacionais				Total	
	TI		TP		TI		TP		TI		TP			
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F		
Prestação de serviços por avença	3	7	1	1	1	0	0	0	1	2	0	0	16	
Estágio curricular	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	4	
Estágio profissional	9	15	1	0	1	14	0	0	0	0	0	0	40	
Contrato emprego-inserção	6	9	0	0	4	10	0	0	0	0	0	0	29	
Contrato a termo certo	12	43	0	2	3	8	0	3	10	22	0	0	103	
Contrato sem termo	32	70	3	13	27	91	2	1	0	0	0	0	239	
Contrato de prestação de serviços de trabalhadores independentes	7	28	3	2	6	6	0	2	0	0	0	0	54	
Total	70	172	8	20	42	130	2	6	11	24	0	0	485	

Legenda: TI – Tempo Integral e TP – Tempo Parcial

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Em termos da maior ou menor orientação para uma GRH profissionalizada e tendo em conta os pressupostos assumidos e identificados no ponto 2 do artigo, destacamos que para um total de 21 organizações respondentes, a distribuição obtida indica uma tendência para a descentralização (61,9% - 13) da responsabilidade pela gestão destes trabalhadores, logo indicativa de traços de profissionalização. Acresce que 69,6% (16 das 23 ONGD inquiridas) recrutam RH assalariados localmente, evidenciando uma maior orientação para a profissionalização.

No que concerne à definição e implementação de ferramentas de GRH, as organizações analisadas tendem a apostar numa gestão imediatista dos seus RH assalariados, na medida em que 47,8% (11) das ONGD apresentam um grau moderado de profissionalização e 30,4% (7) evidenciam uma orientação baixa. De notar, ainda, que 13,0% (3) revelam uma orientação elevada para a profissionalização e 8,7% (2) a ausência da mesma.<sup>12</sup>

Considerando transversalmente os diferentes grupos funcionais classificados no estudo, observamos (Quadro 4) que as reuniões periódicas de balanço e troca de

<sup>12</sup> Atendendo-se que a partir da variável original do inquérito por questionário criamos um indicador intermédio que privilegiou a definição de ferramentas gestionárias em detrimento dos grupos funcionais.

informação, análise e descrição de funções e os procedimentos de recrutamento e seleção são as principais ferramentas implementadas pelas organizações respondentes, o que remete, genericamente, para as etapas iniciais de um processo gestionário. O plano de integração, a avaliação do desempenho dos RH e a definição de um plano de formação aplicam-se por menos de 50,0% das organizações analisadas. O plano de desenvolvimento profissional e a gestão de carreiras evidenciam uma incidência bastante reduzida. A preocupação destas ONGD não parece, por isso, recair numa gestão promotora da motivação, da satisfação e da retenção dos RH assalariados.

No global, os resultados obtidos sugerem uma GRH perspetivada no curto prazo, em detrimento de uma GRH estratégica, a qual ancorar-se-ia em ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional alinhadas com a missão e objetivos organizacionais, conforme argumentou Akingbola (2006). A GRH efetuada pela grande maioria das ONGD inquiridas parece aproximar-se da vertente administrativa da tipologia proposta por Ridder e McCandless (2010), refletindo organizações com ausente ou baixa orientação estratégica e um reduzido investimento na motivação dos seus RH, o que presumimos equivaler a práticas gestionárias com menor orientação para a profissionalização.

**Quadro 4**  
**Distribuição das ferramentas de GRH, segundo o grupo funcional**

Ferramentas de GRH	Técnicos superiores		Profissionais qualificados		Indiferenciados	
	N	%	N	%	N	%
Análise e descrição de funções	16	76,2	14	73,7	9	56,3
Avaliação de desempenho	8	38,1	7	36,8	5	31,3
Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho	8	38,1	10	52,6	6	37,5
Definição de plano de desenvolvimento profissional	5	23,8	4	21,1	2	12,5
Diagnóstico de necessidades de formação	11	52,4	11	57,9	8	50,0
Procedimentos de recrutamento e seleção	14	66,7	14	73,7	10	62,5
Plano de integração e acompanhamento na organização	9	42,9	7	36,8	4	25,0
Plano de formação	10	47,6	8	42,1	5	31,3
Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	19	90,5	16	84,2	9	56,3
Gestão de carreiras	2	9,5	2	10,5	1	6,3
Desvinculação/ Gestão de saídas	3	14,3	3	15,8	1	6,3

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Este cenário pode evidenciar o efeito pernicioso, apontado por Anheier (2005), em torno da influência do financiamento na estabilidade dos RH numa organização não lucrativa. Por um lado, é possível de refletir a instabilidade financeira das ONGD analisadas e, portanto, a dificuldade em apostar na implementação de uma estratégia gestionária de longo-prazo, por outro a ausência de uma GRH estratégica aventa uma maior rotatividade dos mesmos e a perda de capital humano, social, cultural e, possivelmente, também financeiro.

Nesta linha de pensamento, o recrutamento, a motivação e a retenção de RH qualificados nestas organizações requer a promoção de uma GRH promotora de compensações competitivas (Akingbola, 2006). Trata-se de relevar as recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas (Mathis e Jackson, 2011). A este respeito, apuramos que 81,8% (18) de um total de 22 ONGD<sup>13</sup> não provisionam complementos de remuneração, 9,1% (2) das organizações aplicam recompensas extrínsecas indiretas e recompensas intrínsecas, 4,5% (1) provisionam recompensas extrínsecas diretas e indiretas e 4,5% (1) implementam recompensas intrínsecas.

É precisamente neste contexto que argumentamos a existência de uma linha ténue entre a missão social como elemento motivacional para trabalhar no sector da economia social e, por contraponto, como justificativa para os baixos salários promovendo um cenário de precarização laboral. Na tentativa de contribuir para este debate no domínio nacional, e ainda que a título indicativo, estimamos o quadro salarial (salário líquido médio) para os diferentes grupos funcionais remunerados definidos no estudo e a diferença salarial entre homens e mulheres.

**Quadro 5**  
**Média salarial entre homens e mulheres, segundo o grupo funcional**

Grupo funcional	RH	Média salarial		Diferença salarial média
		H	M	
Técnicos superiores com funções de chefia	Em 51 casos, 76,5% (39) eram mulheres	1.892,83€	1.420,78€	472,05€
Técnicos superiores sem funções de chefia	Em 84 casos, 81,0% (68) eram mulheres	1.234,88€	1.097,58€	137,30€
Pessoal qualificado operacional	Em 61 casos, 75,4% (46) eram mulheres	863,50€	801,00€	62,50€
Pessoal qualificado administrativo	Em 17 casos, 82,4% (14) eram mulheres	900,00€	866,38€	33,62€
Pessoal indiferenciado	Em 8 casos, 87,5% (7) eram mulheres	900,00€	700,00€	-

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

<sup>13</sup> Excluímos uma ONGD da análise (do total de 23 ONGD inquiridas), na medida em que não tinha RH assalariados.

## 2.2. O baixo perfil de profissionalização dos recursos humanos voluntários

Sob o quadro teórico do voluntariado formal (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Onyx e Leonard, 2002; INE e CASES, 2013) e de execução (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002), apuramos a presença de voluntários em 78,3% (18) das 23 ONGD inquiridas. Saliente-se que as ONGD sem voluntários apontaram um conjunto de razões justificativas, designadamente a ausência de tradição de voluntariado na organização (40,0% - 2), a difícil articulação entre os voluntários e os restantes membros da organização, a falta de dinamização, e a receção ou procura de colaborações voluntárias em função das necessidades da organização (20,0% - 3 *ex aequo*).

Os voluntários das ONGD analisadas apresentam uma idade média entre os 21,1 e os 54,8 anos, o que evidencia um perfil jovem e remete para o escalão etário, genericamente, associado à idade ativa, cuja tendência alinha-se com as conclusões de outros estudos focados na realidade portuguesa (Amaro, Romão, Gaspar e Correia, 2012; INE e CASES, 2013; Marcos e Amador, 2014). Acresce que os dados recolhidos junto de nove ONGD com informação válida apontam para uma escolarização elevada dos voluntários, ao nível do ensino superior<sup>14</sup>, confirmando a correspondência entre o voluntariado e o nível elevado de escolaridade verificada noutros estudos de âmbito nacional (Amaro, Romão, Gaspar e Correia, 2012; INE e CASES, 2013; Marcos e Amador, 2014) e europeu (cf. Comissão Europeia, 2010).

De referir, ainda, que de um total de 1.590 voluntários (Quadro 6), assinalados por 13 organizações respondentes<sup>15</sup>, 60,5% (962) são mulheres, prevalência que é transversal à sede social destas ONGD e às respetivas delegações, pelo que aferimos uma tendência para a feminização do voluntariado de execução nas ONGD portuguesas. Este cenário é corroborado por outros estudos nacionais (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Amaro, Romão, Gaspar e Correia, 2012; INE e CASES, 2013; Marcos e Amador, 2014). O Quadro 6 ilustra, também, a marcada incidência do número de voluntários nas delegações nacionais das ONGD respondentes (77,4% - 1231), por contraste à sua sede (20,9% - 332).

---

<sup>14</sup> Atenda-se que os níveis de escolaridade dos voluntários de uma das ONGD distribuiam-se pelo ensino superior, habilitações inferiores ou equivalentes ao 9º ano de escolaridade e entre o 9º e o 12º ano.

<sup>15</sup> As percentagens apresentadas calcularam-se em função do total de 13 ONGD com informação válida.

**Quadro 6**  
**Distribuição do número de voluntários pela sede e delegações, segundo o sexo**

Nº de voluntários	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sede	101	16,1	231	24,0	332	20,9
Delegações nacionais	518	82,5	713	74,1	1231	77,4
Delegações internacionais	9	1,4	18	1,9	27	1,7
Total	628	100,0	962	100,0	1590	100,0

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

No que respeita à intensidade do trabalho voluntário, apuramos que do total de 1.590 voluntários, 63,6% (1012) dedicam entre «10 a 19 horas/mês» ao seu exercício, 16,2% (258) entre as «20 e as 30 horas/mês», 15,4% (245) «menos de 10 horas/mês» e 4,7% (75) dedicam «mais de 30 horas/mês». O trabalho voluntário na sede apresenta uma maior incidência (55,7% - 185) no escalão referente a «menos de 10 horas/mês», nas delegações nacionais o número mais elevado de voluntários (72,9% - 897) situa-se entre «10 a 19 horas/mês» e nas delegações internacionais (92,6% - 25) recai sobre o escalão mais elevado, ou seja, «mais de 30 horas/mês». No cômputo geral, observamos o predomínio do trabalho voluntário de baixa intensidade na sede, de intensidade intermédia nas delegações nacionais e de elevada intensidade nas delegações internacionais, ainda que neste último caso se trate de uma categoria com menor volume (em termos de números absolutos) de voluntários comparativamente às restantes.

Os dados obtidos indiciam, ainda, uma gestão de voluntariado pouco estruturada, na medida em que 47,8% (11 do total das 18 ONGD com voluntários) das organizações apresentam uma baixa orientação para uma gestão profissionalizada destes RH, 21,7% (*5 ex aequo*) revelam uma tendência elevada a par de uma ausência de orientação para a profissionalização e 8,7% (2) pontuam no escalão classificado como moderado. A este respeito e de forma discriminada, atenda-se que presumimos o Plano de voluntariado como uma ferramenta gestionária indicativa de profissionalização e que a elaboração descentralizada do mesmo reflete uma maior orientação para a profissionalização. Neste sentido, apuramos que 69,6% (16) não tem voluntários e não define um Plano de voluntariado, 21,7% (5) revela uma orientação para a descentralização e 8,7% (2) apresenta uma gestão centralizada.

De igual modo, estabelecemos uma correspondência entre as etapas do Ciclo de gestão do voluntariado (Vidal *et al.*, 2007 e Salas, 2009) e um conjunto de ferramentas gestionárias assumidas como enformadoras de um Plano de voluntariado. A este

respeito, verificamos (Quadro 7) que as sete ONGD com um Plano de voluntariado aplicam um plano de integração e acompanhamento na organização, e que 85,7% (*6 ex aequo*) realizam um diagnóstico de necessidades de formação, um plano de formação, e o reconhecimento dos voluntários. Os resultados obtidos apontam, portanto, para a primazia da etapa relativa ao «acolhimento», seguida do «reconhecimento», bem como de algumas ferramentas associadas à etapa do «desenvolvimento», o que parece evidenciar a satisfação das necessidades organizacionais mais imediatas, em detrimento de uma prática gestionária estratégica, no sentido de promover a retenção dos voluntários na organização.

**Quadro 7**  
**Distribuição das organizações que definem um Plano de voluntariado,  
segundo as ferramentas de gestão de voluntários<sup>16</sup>**

Etapas	Ferramentas de gestão de voluntários	Sim		Não	
		N	%	N	%
Definição	Procedimentos de recrutamento e seleção	5	71,4	2	28,6
Acolhimento	Plano de integração e acompanhamento na organização	7	100,0	0	0,0
Desenvolvimento	Avaliação de desempenho	3	42,9	4	57,1
	Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho e definição de plano de desenvolvimento profissional	4	57,1	3	42,9
	Diagnóstico de necessidades de formação	6	85,7	1	14,3
	Plano de formação	6	85,7	1	14,3
	Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	4	57,1	3	42,9
	Motivação	5	71,4	2	28,6
Reconhecimento	Reconhecimento	6	85,7	1	14,3
Desvinculação	Gestão de saídas	4	57,1	3	42,9

Fonte: Adaptado de Marcos (2015).

Com efeito, as ONGD analisadas parecem secundarizar quer as ferramentas de avaliação e de desenvolvimento profissional subjacentes à etapa do «desenvolvimento», e genericamente associadas à promoção da retenção dos voluntários numa organização, quer a etapa da «desvinculação», possibilitadora de uma relação futura com o voluntário após a sua saída da organização. Convém, todavia, ressaltar que o número bastante reduzido de ONGD que definem Planos de voluntariado condiciona a identificação de tendências marcadamente representativas.

<sup>16</sup> Tratou-se de uma pergunta de resposta múltipla.

## Notas conclusivas

Este artigo pretende contribuir para o debate teórico-empírico acerca da relação entre a instrumentalização do voluntariado e a precarização do mercado de trabalho, a partir da caracterização dos RH assalariados e voluntários das ONGD portuguesas e da configuração das suas práticas gestionárias. Neste sentido, os dados apurados sugerem que os trabalhadores assalariados das ONGD analisadas são: i) maioritariamente do sexo feminino; ii) encontram-se vinculados sobretudo a um contrato sem termo e a um regime integral de horário de trabalho, os quais evidenciam uma relativa estabilidade laboral; iii) apresentam uma desigualdade de vencimentos entre homens e mulheres, cuja diferença salarial se determinou mais ou menos acentuada dependendo do grupo funcional, mas quase sempre favorável aos homens.

Não obstante a subjetividade de sentido(s) atribuída ao voluntariado e, por conseguinte, a ambiguidade do seu exercício, assumimos as modalidades de voluntariado formal e de execução na análise efetuada. Neste âmbito, apuramos que a maioria das ONGD portuguesas inquiridas possui voluntários, os quais apresentam, em linha com os resultados de outros estudos realizados no domínio nacional e europeu, um perfil jovem, feminizado e escolarizado, ao nível do ensino superior. Acresce a prevalência do trabalho voluntário de baixa intensidade, sendo que este parece assumir uma natureza ocasional na sede e nas delegações nacionais, contrastando com o cariz regular que se evidencia nas delegações internacionais, possivelmente justificado pela condição intrínseca ao voluntariado internacional, em concreto o facto de envolver, desde logo, um maior compromisso temporal.

Em termos das práticas de GRH das 23 ONGD nacionais inquiridas atenda-se que a maioria revela um perfil moderado de profissionalização, com uma orientação para o escalão abaixo. Este cenário evidencia que as organizações analisadas tendem, por um lado, a promover uma gestão descentralizada dos RH assalariados, o recrutamento de RH remunerados locais, bem como a presença de voluntários. Por outro, registam um grau moderado e baixo de profissionalização na definição e implementação de ferramentas de GRH assalariados e voluntários, respetivamente, porventura devido aos custos necessários para investir numa GRH profissionalizada e cujo desinvestimento poderá incitar, por sua vez, à desmotivação e à rotatividade destes atores.

De facto, no que diz respeito à gestão dos trabalhadores assalariados, as ONGD estudadas definem e implementam ferramentas associadas às etapas iniciais de um processo gestionário, traduzindo uma gestão de curto-prazo e, por isso, condicionadora da motivação, da satisfação e da retenção destes RH. A gestão dos

voluntários centraliza-se nos órgãos com funções de chefia e as ONGD analisadas tendem a privilegiar as etapas intermédias do Ciclo de gestão de voluntariado (Vidal *et al.*, 2007; Salas, 2009), tendo em conta que valorizam primordialmente as ferramentas de integração, seguindo-se o desenvolvimento de competências para o desempenho das atividades no seio da organização.

No cômputo global, a maioria destas ONGD operacionaliza práticas pouco profissionalizadas de GRH, que apontam para respostas organizacionais e gestionárias imediatistas, podendo contribuir para a promoção de um cenário de precarização laboral e de instrumentalização do voluntariado. Considerando que o investimento efetivo na gestão e na formação dos voluntários fomenta, por um lado, a sua atração, o compromisso e a retenção numa organização (Cnaan e Cascio, 1998; Anheier, 2005; Hager e Brudney, 2004), por outro, envolve recursos financeiros. Deste modo, a reduzida tendência das ONGD analisadas para a definição de práticas profissionalizadas de GRH poderá explicar-se, em parte, pelos custos decorrentes de uma gestão estratégica, a qual é dificultada pela instabilidade financeira genericamente vivenciada por estas entidades. Ainda assim, e no seguimento desta linha de pensamento, aventamos que o investimento das ONGD portuguesas na definição e implementação de práticas de GRH profissionalizadas simbolizaria uma aposta na eficiência e eficácia do desempenho organizacional, por conseguinte, encaradas como veículo para a legitimação da sua atuação.

## Referências bibliográficas

- AKINGBOLA, Kunle (2006), “Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), pp. 1707-1725.
- ALMEIDA, Vasco (2011), *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*, Coimbra, Edições Almedina.
- AMARO, Rogério Roque (coord.); ROMÃO, Gisela Rovisco; GASPAR, Vânia; CORREIA, Teresa Pinto (2012), *Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal*, Lisboa, PROACT - Unidade de Investigação e Apoio Técnico ao Desenvolvimento Local, à Valorização do Ambiente e à Luta contra a Exclusão Social.
- AMARO, Teresa Pina; COSTA, Teresa Sabido; SANTOS, Miguel Ângelo (2011), *Aspectos Estruturais do Mercado de Trabalho*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- ANHEIER, Helmut (2005), *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, London, Routledge.
- BOSIOC, Daniela; FONOVIC, Ksenija; SALAMON, Lester (2012), “Institutionalizing the Measurement of Volunteering: Insights from the European Volunteer Measurement Project”, in *10<sup>th</sup> International Conference of the International Society for Third Sector Research, Democratization, Marketization, and the Third Sector*, Siena, 10-13 julho, 2012.

MARCOS, Vanessa (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*, Vol. XXXII, pp. 61 - 81

- CHAMBEL, Elza; AMARO, Rogério Roque (2012), "Volunteering Infrastructure in Europe. Portugal", in Cristina Rigman, Gabriella Civico, Daniela Bosioc, Andreea Nagy, Emily Pearson, Maria Tvrdonova (coord.), *Volunteering Infrastructure in Europe*, CEV - European Volunteer Centre, [Consult. a 08.10.2013]. Disponível em: <<http://www.cev.be/initiatives/volunteering-infrastructure/>>.
- CNAAN, Ram; CASCIO, Toni (1998), "Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations", *Journal of Social Service Research*, 24 (3/4), pp. 1-37.
- COELHO, Raquel; AQUINO, Cássio (2009), "Inserção Laboral, Juventude e Precarização", *Psicologia Política*, 9 (18), pp. 275-289.
- COMISSÃO EUROPEIA (2010), *Standard Eurobarometer 73 - Public Opinion in the European Union*, 2, [Consult. a 12.09.2013]. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb73/eb73\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb73/eb73_en.htm)>.
- DELICADO, Ana; ALMEIDA, Ana; FERRÃO, João (2002), *Caracterização do Voluntariado em Portugal*, Lisboa, Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.
- FOWLER, Alan (2000), *The Virtuous Spiral – A Guide to Sustainability for NGOs in International Development*, UK, Earthscan Publications Ltd.
- HAGER, Mark; BRUDNEY, Jeffrey (2004), *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*, Washington, D.C., The Urban Institute.
- HANDY, Femida; MOOK, Laurie; GINIENIEWICZ, Jorge; QUARTER, Jack (2007), "The Moral High Ground: Perceptions of Wage Differentials Among Executive Directors of Canadian Nonprofits", *The Philanthropist*, 21 (2), pp. 109-127.
- HOFSTEDE, Geert (1980), "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, 9 (1), pp. 42-63.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – INE; COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL – CASES (2013), *Conta Satélite da Economia Social – 2010*, [Consult. a 06.11.2014]. Disponível em: <<http://www.ine.pt>>.
- MARCOS, Vanessa; AMADOR, Cláudia (2014), "A gestão do voluntariado", in Cristina Parente (coord.), *Empreendedorismo social em Portugal*, Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras, pp. 201-218.
- MARCOS, Vanessa (2015), *Entre a Profissionalização e o Empreendedorismo Social: Uma abordagem sobre ONGD portuguesas*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- MATHIS, Robert; JACKSON, John (2011), *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6<sup>a</sup> ed.), USA, Cengage Learning.
- ONYX, Jenny; LEONARD, Rosemary (2002), "The relationship between formal and informal volunteering: A social capital framework", in *ISTR Fifth International Conference. Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order*, Cape Town, University of Cape Town, 7-10 julho 2002.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2011), *Manual on the Measurement of Volunteer Work*, Geneva, ILO.
- PAINÉ, Angela Ellis; HILL, Matthew; ROCHESTER, Colin (2010), 'A rose by any other name ...' Revisiting the question: 'what exactly is volunteering?', *Institute for Volunteering Research Working paper series, Paper one*, [Consult. a 08.03.2014]. Disponível em: <<http://www.ivr.org.uk/ivr-projects/ivr-current-projects/ivr-working-papers>>.
- PENNERSTORFER, Astrid; TRUKESCHITZ, Birgit (2012), "Voluntary Contributions and Wages in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 23 (2), pp. 181-191.
- RIDDER, Hans-Gerd; MCCANDLESS, Alina (2010), "Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework", *Nonprofit and Voluntary Sector*

MARCOS, Vanessa (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*, Vol. XXXII, pp. 61 - 81

*Quarterly*, 39 (1), pp. 124-141.

SALAS, Emilio (2009), *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*, Madrid, Fundación Luis Vives.

SERAPIONI, Mauro (coord.); FERREIRA, Sílvia; LIMA, Teresa; SIM-SIM, Henrique; LÃ-BRANCA, Carla; SILVA, Tânia; GONÇALVES, Inês (2013), *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*, Évora, Fundação Engénio de Almeida.

VIDAL, Pau; VILLA, Ana; SUREDA, Maria; SIMON, Cristina; HERNANDO, Anna (2007), *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*, Barcelona, Fundación “la Caixa”.

### **Legislação**

Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, *Bases do enquadramento jurídico do voluntariado*.

Resolução do Parlamento Europeu 2011/2293 (INI)), de 12 de junho, *Reconhecer e promover as atividades de voluntariado transfronteiras na UE*.

**Vanessa Marcos.** Instituto de Sociologia da Universidade do Porto. Endereço de correspondência: Via Panorâmica, s/n, 4150-564 Porto, Portugal. E-mail: vanessa.c.marcos@gmail.com.

Artigo recebido a 15 de novembro de 2015. Publicação aprovada em 10 julho de 2016.