

educação e trabalho

representações, competências
e trajetórias

Luís Pardal, António Martins,
Clariza de Sousa, Ángel del Dujo,
Vera Placco

universidade de aveiro



theoria poiesis praxis

Título
Educação e trabalho: representações, competências e trajetórias

Organizadores
Luís Pardal
António Martins
Clarilza de Sousa
Ángel del Dujo
Vera Placco

Design e Serviços de PréPress
Gabinete de Imagem
Fundação João Jacinto de Magalhães

Impressão
Tipave – Indústrias Gráficas de Aveiro, Lda

Edição
Universidade de Aveiro, Comissão Editorial
Departamento de Ciências da Educação
Campus Universitário de Santiago
3810-193 Aveiro

Tiragem
500 exemplares

ISBN
978-972-8283-32-2

Depósito Legal
258823/07

Catálogo recomendada

Educação e trabalho: representações, competências e trajetórias / org. Luís Pardal... [et al.].
- Aveiro: Universidade de Aveiro. Departamento de Ciências da Educação, 2007. - 376 p.

Qualidade da educação // Relação trabalho-educação // Preparação para a vida activa //
Formação de professores // Profissão docente

CDU 373.6

Reservados todos os direitos. Esta publicação não pode ser reproduzida ou transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo, electrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outros, sem prévia autorização do editor.

Índice

Nota de abertura	7
 Parte 1 Representações sociais sobre educação, formação e trabalho	
Contribuições das representações sociais para a análise das relações entre educação e trabalho Denise Jodelet	11
Características dos trabalhos brasileiros em representação social e educação (2001 a 2003) Maria Suzana de Stefano Menin; Alessandra de Morais Shimizu	27
A representação social de um processo de mudança institucional e a sua relação com a função exercida Ana Cristina Antunes	47
Representações sociais de estudantes trabalhadores na relação trabalho e educação Stella Rodrigues dos Santos	59
Ensino técnico e profissional, emprego e acesso ao ensino superior: representações de alunos moçambicanos e portugueses Luís António Pardal; António Maria Martins; Carlos Dias	69
A implantação de práticas avaliativas em instituições educacionais e as representações sociais presentes nesse processo Anamérica Prado Marcondes; Clarilza Prado de Sousa	87
As representações sociais da escola do passado: memória, identidade e trajetórias profissionais de professores Clarilza Prado de Sousa; Carlo Ralph de Musis; Lísia Regina Ferreira Michels Marcel Ercolin Carvalho; Romilda Teodora Ens	97

Identities profissionais e representações sociais: a construção das representações sociais sobre "ser professor" Alberto Albuquerque Gomes	105
As organizações escolares e a (re)produção das representações sociais que naturalizam o trabalho infantil (o caso dos professores) António Neto-Mendes; António Martins; Rosa Madeira	125
Representações sociais de professores e seu trabalho na área de prevenção, AIDS, drogas e violência Vera Maria Nigro de Souza Placco	133
Prática pedagógica no ensino fundamental: um estudo das representações sociais de alunos do curso de pedagogia Maria Helena da Silva Carneiro	151
Um estudo sobre as representações sociais da educação física escolar no Brasil Ivo Ribeiro de Sá; Kathya Maria Ayres de Godoy	159
Representações do lazer e do trabalho em "bom tempo", de Chico Buarque de Hollanda Eloiza da Silva Gomes de Oliveira; Jonaedson Carino	171
Representações sociais de professores sobre os alunos no contexto da luta pela terra Maria Isabel Antunes Rocha	181

Parte 2 **Competências profissionais**

Autoformación: competencia clave del siglo XXI Ángel García del Dujo	199
Preparing professionals for the future: searching for a new educational paradigm Bárbara, N.; Ferreira, A.J.D.; Morais, J.P.F.; Lopes, M.A.R.	213
A agenda oculta da qualificação de recursos humanos: análise em torno de um estudo de caso Fátima Antunes	225
O currículo no ensino técnico e profissional em Portugal e Moçambique: os (des)acertos na sua estrutura e desenvolvimento António Maria Martins; Luís António Pardal; Carlos Dias	249
Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro Dora Martins	267
Una aproximación a la incorporación profesional de los educadores sociales Margarita González Sánchez; Indalecio Sobrón Salazar	281
Observatório da profissão de informação-documentação: a construção europeia da certificação profissional Paula Ochôa; Leonor Gaspar Pinto	291

Parte 3 **Trajectórias de inserção no mercado de trabalho**

Trajectórias de inserção profissional: uma música sem maestro? Mariana Gaio Alves	305
A transição da escola ao mundo do trabalho como período de (re)construção de identidades: percursos de jovens sujeitos a um dispositivo de formação em alternância Maria Sidalina Almeida	321
Apuntes sobre el mercado de trabajo y sus implicaciones formativas José Manuel Muñoz Rodríguez	335
Relações escola-família e seus reflexos na inserção laboral Margarida Chagas Lopes; Graça Leão Fernandes; Heloísa Perista	347
La dimisión educativa de la familia en la toma de decisiones académicas y profesionales de los jóvenes que finalizan la escolarización secundaria obligatoria María Paulina Viñuela Hernández; Susana Molina Martín	361

Nota de abertura

Decorrente de estudos levados a cabo por investigadores de diversos países, nomeadamente do Brasil, de Espanha, de França e de Portugal, o livro que agora se publica resulta de trabalhos apresentados no Congresso Internacional Educação e Trabalho, realizado na Universidade de Aveiro, em Portugal, em 2005. Configura-se, segundo cremos, – é, pelo menos, esse o desejo dos seus promotores – um meio de troca de experiências de estudos sobre as relações entre educação/formação, inserção e trajectórias profissionais, bem como sobre as representações sociais respeitantes a esse processo. Tendo em consideração as temáticas desenvolvidas, a estrutura do livro compreende três partes, a saber:

1. Representações sociais sobre educação, formação e trabalho;
2. Competências profissionais;
3. Trajectórias de inserção no mercado de trabalho.

1. Representações sociais sobre educação, formação e trabalho

As crenças nas possibilidades de intervenção e transformação do mundo do trabalho, com base na educação, traduzem representações sociais de educadores, professores, empresários, pais, estudantes e formadores. Essas relações são elementos importantes para a compreensão das potencialidades e dos limites atribuíveis à educação e da sua relação com o trabalho e com as trajectórias profissionais. Destes aspectos nos dão conta os seguintes catorze trabalhos:

1. Contribuições das Representações sociais para a análise das relações entre Educação e Trabalho
2. Características dos trabalhos brasileiros em representação social e educação (2001 a 2003)
3. A representação social de um processo de mudança institucional e a sua relação com a função exercida
4. Representações sociais de estudantes trabalhadores na relação trabalho e educação
5. Ensino técnico e profissional, emprego e acesso ao ensino superior: representações de alunos moçambicanos e portugueses
6. A implantação de práticas avaliativas em instituições educacionais e as representações sociais presentes nesse processo
7. As representações sociais da escola do passado: memória, identidade e trajectórias profissionais de professores
8. Identidades profissionais e representações sociais: a construção das representações sociais sobre “ser professor”

Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro¹

Dora Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, Portugal

1. Introdução

Os contínuos desafios, consequência dos elevados níveis de competitividade com que se defrontam as organizações nos últimos anos, exigem uma nova dinâmica de gestão, onde os recursos humanos que as integram se assumem como o seu principal elemento diferenciador.

Estes desígnios levaram a repensar a própria Função Recursos Humanos que, ao longo dos anos, tem vindo a afirmar-se num quadro conceptual e operacional cada vez mais autónomo. Actualmente, com uma perspectiva mais estratégica, a GRH tem sido determinante na produção de contributos decisivos para o alcance dos objectivos da organização. Este novo modelo diz-se "baseado no surgimento de estruturas e práticas organizacionais que quebram com os sistemas altamente centralizados e racionalizados que dominam o crescimento institucional desde o início do século XX" (Bilhim, 2002, p. 21). Estamos numa nova Era da GRH, resultado da maior importância que o departamento de gestão de pessoas tem vindo a conquistar no interior da empresa no desenvolvimento das práticas de GRH, até então responsabilidades atribuídas à administração ou a outros órgãos formais.

O facto das pessoas estarem, como se pensa, a serem vistas como vantagem competitiva nas organizações pós-modernas atribui à GRH uma nova projecção, capaz de lhe conferir um espaço autónomo e um papel mais activo e inter-actuante com a estratégia organizacional. Só assim é que a GRH, como reconhece Bilhim (2002, p. 68), "se demarcará da sua antecessora gestão de pessoal tradicional e caminhará em direcção à verdadeira gestão de pessoas".

O macro contexto, caracterizado por rápidas mudanças, influenciou toda a organização sócio-económica, da qual a realidade empresarial portuguesa não constitui excepção. Como consequência, assiste-se à afirmação do modelo *soft* com o aparecimento da denominada Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Estas reflexões, coerentes com as tendências mais recentes da GRH, despertaram o interesse pela exploração de um contexto organizacional específico: o distrito de Aveiro. Procurar-se-á, a partir da identificação das principais práticas de GRH disseminadas nas

¹ Este artigo foi elaborado com base em dados empíricos recolhidos para elaboração de Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, defendida pela autora em 2005, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Para o efeito, foram enviados 661 inquéritos a empresas registadas na base de dados DUN & Bradstreet, em Abril de 2004, que possuíam entre 50 e 500 trabalhadores. Foram recolhidos 133 inquéritos representando a amostra deste estudo.

empresas deste distrito, apresentar uma matriz caracterizadora da sua actual Função Recursos Humanos e, simultaneamente, o perfil de competências do seu gestor.

2. A “paternidade” americana da GRH e a sua transposição para a Europa

Para compreender o que é a GRH e qual o seu significado, quer na perspectiva macro quer na perspectiva micro, que serão objecto de análise neste estudo, torna-se importante analisar o contexto no qual esta disciplina de gestão emergiu.

Parece consensual, entre vários autores das teorias da gestão das pessoas, atribuímos a “paternidade” da génese da GRH aos Estados Unidos da América (EUA), muito embora, este conceito se tenha posteriormente desenvolvido por toda a Europa.

Muitos foram os condicionalismos económicos identificados como princípio causal da raiz americana. Cascio (1995, p. 34) aponta a perspectiva americana como pioneira tendo por base:

“a ocorrência sequencial de fontes inter-relacionadas: a mudança tecnológica, associada com a revolução industrial e provocando a especialização do trabalho; a emergência da livre contratação colectiva e o movimento da gestão científica; os primeiros desenvolvimentos da Psicologia Industrial; o aparecimento de especialistas de pessoal e o seu agrupamento em departamentos; as ciências comportamentais e a legislação social dos anos 1960 e 1970”.

Convivendo de perto no seio organizacional com as influências sindicais, muitos fortes já nesta altura, quer nos EUA quer na Europa, a GRH emerge na sua fase mais tradicional como consequência da aceitação pelas grandes empresas do assumir de responsabilidades com o desenvolvimento dos trabalhadores como contrapartida de uma elevação dos níveis de produtividade e na protecção das condições de trabalho nas organizações burocráticas.

Brewster (1994) recusa a adopção do modelo de GRH americano pela Europa argumentando que no velho continente há um contexto específico, com tradições culturais muito fortes intra-países, o que tem muita força para explicar as diferenciações entre os dois modelos de GRH nos dois Continentes (factores culturais; estruturas de propriedade; o papel do Estado; organizações sindicais; contextos institucionais, económicos e legais; sistemas de poder; sistemas educativos; representações dos empregados; ...).

A inaplicabilidade do modelo americano à Europa não significa, por si só, a existência de um único modelo de GRH na Europa. Estas diferenças entre ambos os Continentes são também visíveis entre os países europeus, o que determina a existência de diferentes modelos nacionais de GRH. Há países com menos evidência de autonomia das empresas que pressupõem a existência de departamentos de RH mais administrativos, com mais regulação legal e influência dos sindicatos. Esta situação aduz Brewster (1994, p. 27) a falar numa correlação do modelo de GRH nacional com as diferenças de performances económicas nacionais. Este autor distingue três *clusters* europeus na GRH: o *latino*, o *nórdico* e o da *Europa Central*. O *cluster* latino (Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia) caracteriza-se pelo esforço de modernização da GRH, com uma forte confiança na cultura oral e ainda pela presença de estruturas políticas subtis que implicitamente fomentam uma atitude de dependência à autoridade. O *cluster* nórdico (Dinamarca, Finlândia, Suécia e Noruega) caracteriza-se por uma autoridade acrescida dos

departamentos de GRH, por estratégias organizacionais escritas e difundidas pela organização e por um estilo de gestão consultivo. O *cluster* da Europa Central (Inglaterra, Irlanda, Alemanha, Bélgica, ...) é caracterizado pela baixa autoridade do Departamento de GRH, um elevado envolvimento dos gestores de linha na GRH e uma grande intervenção sindical. Os países onde a GRH é mais integrada com a estratégia organizacional são a Suécia, Noruega e França. Menos integrada na Alemanha e Itália. Inglaterra, Dinamarca, Irlanda, Portugal e Turquia têm pouca integração.

Cabral-Cardoso (2004, p. 561) aduz que nas organizações europeias, a GRH parece desenvolver-se num ambiente caracterizado pela menor autonomia dos empregadores, sem stress nos processos de mercado, menor ênfase no individual e maior ênfase no grupo, maior ênfase nos trabalhadores do que nos gestores, incrementando um papel para os parceiros sociais nas relações de emprego e maior intervenção governamental no suporte de muitas áreas de GRH. Este pressuposto leva alguns autores (Brewster, Guest, Sparrow e Hiltrop) a ver com cepticismo a transferência do modelo de GRH americano para a Europa.

3. A gestão de recursos humanos em Portugal

Inquestionável parece ser o percurso desta disciplina nas organizações portuguesas, muito à luz do que se foi fazendo a nível internacional, embora sujeita aos factores contingenciais, nomeadamente as questões culturais, políticas e ambientais que caracterizaram e ainda caracterizam o tecido empresarial português². Como refere Ramos (2003, p. 329), as transformações ocorridas nos últimos anos, implicaram uma crescente segmentação do mercado de trabalho, originando relações laborais precárias, ajudando a consolidar o risco de desemprego de longa duração.

“O aparecimento de novos modelos organizacionais exige a adaptação da mão-de-obra activa aos novos desafios produtivos. Isto pressupõe que a competitividade passe não só pela inovação dos recursos produtivos e tecnológicos, mas sobretudo, pelo desenvolvimento dos recursos humanos, pelas estratégias de qualificação e pela organização qualificante” (Ramos, 1995, p. 131-132).

Este cenário económico, marcado por fortes limitações estratégicas da classe empresarial portuguesa, determinou que o desenvolvimento da GRH, em Portugal, fosse influenciado, segundo Rodrigues (1994) pelas:

- dificuldades de gestão e reflexão estratégica e a falta de informação sobre a evolução tecnológica, as preferências dos consumidores e as condições da concorrência;
- resistências à evolução organizacional das empresas, nomeadamente no sentido da profissionalização e da descentralização da gestão, muitas vezes associadas à

² Importa destacar para o nosso país os obstáculos políticos que marcaram Portugal até aos anos 1970, nomeadamente, o fraco desenvolvimento económico (regime salazarista) dotado, até então, de gestores e empresários caracteristicamente conservadores e empiristas em matéria de GRH. Importante, na altura, era a rentabilização da mão-de-obra barata e de baixa qualificação como elemento dinamizador da competitividade e não o investimento nesta disciplina de gestão.

predominância de uma lógica de exploração familiar ou de defesa corporativa das (in)competências instaladas;

- peso das relações pessoais nos processos de recrutamento e de promoção e a resistência a recorrer a apoio técnico externo, atitudes que tendem a criar obstáculos à criação de uma base de competências e conhecimento com a qual cada empresa deveria contar;
- tendência para reduzir a política de estímulos à gestão de salários a qual, por seu turno, tende a ser pautada pelo objectivo de controlo do crescimento dos níveis salariais;
- insipiência de uma gestão voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos, para a construção de competências, através da organização de carreiras ou da programação da formação profissional, adaptando-se ao projecto global da empresa.

Estes exemplos não deixam de reflectir uma realidade portuguesa onde sempre imperou uma séria necessidade do desenvolvimento das funções de gestão e a dificuldade que a gestão de pessoal tem tido em tornar-se estratégica, nas empresas nacionais. Moura (2000, p. 25) reforça que “o efeito das políticas e práticas de Gestão das Pessoas sobre o desempenho da empresa tende, no caso português, a ser pouco valorizado tanto como factor de competitividade, como factor de desenvolvimento”.

Este cenário define para o tecido empresarial português uma GRH muito influenciada pelas condicionantes culturais verificando-se, inclusive, como refere Domingues (2003, p. 226) o predomínio da designação Gestão de Pessoal substituída progressivamente, há pouco mais de uma década, pela de GRH, sem que tal tenha correspondido a alterações de conteúdo.

Politicamente são de registar os anos 1974/75 como anos determinantes na mudança que a GRH assume no nosso país generalizando-se, nesta altura, a negociação colectiva das relações de trabalho tendo as associações sindicais, como referem Brandão e Parente (1998, p. 32), conseguido introduzir normas regulamentadoras de despedimentos, promoções, pensões, entre outras, nos contratos colectivos de trabalho. Na década de 70 a GRH, em Portugal, assumia uma função reactiva, na dependência do departamento administrativo-financeiro, tendo um papel puramente administrativo-burocrático, centrado na aproximação das pessoas à organização. Neste período e até meados da década de 80, entra-se numa fase de turbulência política e social que permite que se torne mais central o papel da GRH, tipicamente conduzida por advogados, permanecendo fortemente burocrática, sem relações com a estratégia organizacional. A GRH continua a assumir, até ao final desta década, uma posição subalterna dado a preocupação central das empresas portuguesas ser a produtividade, seguida da melhoria tecnológica, do crescimento equilibrado e só depois a melhoria das condições de trabalho (Brandão e Parente, 1998, p. 33). Só no final da década de 80 é que a Função Pessoal consegue maior afirmação no contexto empresarial português, particularmente no sector industrial, predominante no nosso país, nesta altura. Novos serviços são criados nas áreas da selecção, avaliação e particularmente a formação adquire alguma importância.

Esta ideia é reforçada pela análise que Caetano e Vala (2002, p. 25) fazem entre 1990 e 1995 ao observarem, em Portugal, que o número de empresas com menos de 200 trabalhadores representa mais de 50% da estrutura empresarial portuguesa e só cerca de 13% possuem mais de 500 trabalhadores. Em termos de sector de actividade observa-se uma diminuição das empresas nos sectores primário e secundário e uma tendência de crescimento de actividade,

de cerca de 1% ao ano, no sector terciário. Já em relação ao número de empregados verifica-se que cerca de 13% do total das empresas são responsáveis por mais de 50% do emprego, embora se verifique uma ligeira tendência para a redução de empregos. Entre 1995 e 2000, assiste-se ao crescente desaparecimento de empregos no sector industrial e ao aumento da terciarização do emprego, sendo este sector que, actualmente, apresenta um peso ascendente em matéria de volume de emprego.

Ilona Kóvacs (1990) numa análise de caso às indústrias portuguesas defende que:

“...para as empresas serem mais competitivas não chega adquirirem apenas novos equipamentos. É também preciso investir em formas de organização do trabalho e formação profissional adequadas às características das novas tecnologias de informação. O cerne da modernização das empresas é o desenvolvimento de uma organização do trabalho e de pessoas capazes de explorar as novas potencialidades dos equipamentos flexíveis. A valorização do potencial de flexibilidade das novas tecnologias exige a valorização dos recursos humanos”

(Kóvacs, 1990, p. 169).

Caetano e Vala (2002, p. 11) reconhecem, nesta fase, uma transformação reveladora da erosão dos factores competitivos tradicionais e, mostram a importância de se considerarem os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como factor de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações. Pela primeira vez, a Função Recursos Humanos posiciona-se, nas empresas portuguesas, enquanto função de apoio, de conselho, de informação, de assessoria e prestação de serviços especializados como o recrutamento e a selecção, análise e descrição de funções ou a formação contínua. O termo “GRH” substitui gradualmente o de “Pessoal”. Os papéis profissionais tornam-se cada vez mais exigentes em conhecimento, obrigando os que os desempenham a aprenderem continuamente.

Nos últimos anos, destaca-se ainda que a GRH tem assumido um papel que se define estratégico, daí que Gomes e Cunha (2003, p. 10) aconselhem que a GRH deverá (à semelhança de outras realidades organizacionais internacionais mais desenvolvidas) ser alinhada directamente com a estratégia da organização, oferecendo as soluções mais apropriadas à estratégia particular que estiver a ser seguida. Esta perspectiva, que se pode designar de Gestão Estratégica de Recursos Humanos destina-se a dar uma resposta imediata, através da mobilização dos Recursos Humanos (RH), aos requisitos e necessidades sentidas pela organização na prossecução das suas metas. Assim, se uma organização decidir apostar fortemente no mercado europeu, então a GRH deve responder de forma pronta através do recrutamento de novos colaboradores capazes de dominarem duas ou mais línguas, ou da formação intensiva em línguas, aos que já trabalham na empresa. Este entendimento postula que a GRH tem capacidade para mobilizar as competências e conhecimentos necessários para responder a qualquer estratégia, assim como a quaisquer processos de mudança estratégica, ocorridos no médio ou longo prazos. O papel da GRH, neste último caso, é o de apostar, por exemplo, na construção das chamadas *meta-competências*, tais como a capacidade de aprendizagem, flexibilidade individual ou trabalho em equipas

O perfil do responsável de GRH parece, igualmente, explicar o desenvolvimento desta disciplina. Em Portugal é mais forte a influência das Ciências Sociais e do Direito. No estudo coordenado por Cabral-Cardoso (2004) a 400 empresas a operarem em Portugal em todos os sectores e dimensões, verifica-se que a figura do gestor de GRH está a mudar de perfil. Ainda que maioritariamente seja uma função ocupada por homens (59,1%) está a crescer a representatividade das mulheres sobretudo das mais jovens (menos de 40 anos). Começa a predominar uma formação escolar de nível superior (74,6%), se bem que na área de Gestão (39,7%) e Ciências Sociais (23,8%). Enquanto função autónoma da empresa é ainda muito recente sendo, na sua maioria, existente há menos de 10 anos (65,3%).

Inegável é o crescente envolvimento que a GRH tem vindo a assumir nas decisões de âmbito estratégico a nível organizacional, dotando-a de um papel mais pró-activo. Mais do que um instrumento de gestão de pessoas, a GRH em Portugal poderá ser, actualmente, encarada como um parceiro das decisões da gestão, servindo muitos dos propósitos organizacionais. O desafio que se coloca aos profissionais de RH, neste âmbito, passa por um reequacionamento profundo em termos da lógica dominante e subjacente à implementação de uma GERH. Em vez de uma abordagem limitada, por exemplo, ao ganho económico, poderá adoptar-se uma visão integrativa e que abarque os vários detentores de interesses (*Stakeholders*) na e pela actividade da empresa (Gomes e Cunha, 2003, p. 11). Esta perspectiva confere à GRH a necessidade de reflectir sobre o melhor modelo de gestão que permita alinhar os interesses dos RH com os objectivos da organização, quer no contexto macro quer no contexto micro.

4. Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro³

Segundo os pressupostos teóricos de Storey (1995) quanto menor for a dimensão da empresa maior é a tendência para a centralização do desenvolvimento das práticas de GRH estar no departamento de Gestão de Pessoas. Contudo pela a análise dos resultados numa amostra de 133 empresas verifica-se que, quanto maior a dimensão da empresa maior a tendência para se centralizar totalmente o desenvolvimento das práticas no departamento de Recursos Humanos. Constata-se, igualmente, que é nas empresas de maior dimensão (250 a 500 trabalhadores) que o poder de auscultação, de decisão e de intervenção é mais expressivo, sendo a diferença de 6,32% quando comparadas com as empresas de menor dimensão (50 a 249 trabalhadores). Por outro lado, verifica-se que são as práticas tradicionais de GRH que conseguem maior centralidade de desenvolvimento, no departamento de Recursos Humanos.

Estamos perante um grupo de empresas onde a maior dimensão do departamento de RH, que inclui um responsável de RH com formação escolar específica e com uma função formal de GRH começam a sinalizar um novo rumo desta função, orientada para o maior envolvimento na auscultação e implementação de práticas de GRH. Estes sinais de investimento na Função GRH são mais evidentes nas empresas mais recentes. Pressupõe esta constatação que as novas

³ A análise deste ponto resulta do estudo das competências do gestor de RH em 133 empresas de um total de 661 empresas que possuem entre 50 e 500 trabalhadores, localizadas no distrito de Aveiro, registadas na base de dados DUN & Bradstreet, em Abril de 2004.

empresas poderão vir a reconhecer um novo papel para a GRH, nas quais Cabral-Cardoso (1999, p. 236) "o especialista administrativo transformar-se-á num auditor de competências".

Apesar de permanecerem com baixos níveis de poder de decisão, já existe a figura de director de Recursos Humanos em 29% das empresas estudadas, o que pode ser indicador do crescimento que este departamento começa a evidenciar como estrutura autónoma integrante nos órgãos formais da empresa. Este crescimento pode justificar-se pela tentativa de diluição da centralização do poder na administração pelas suas estruturas departamentais e havendo um departamento de RH, caber a este a intervenção no desenvolvimento das práticas de GRH. Ou por outro lado, ser indício de maior preocupação da gestão de topo com a gestão dos seus RH.

Em termos gerais verificamos que o papel do departamento de Recursos Humanos, nas empresas objecto de estudo, permanece ainda muito associado aos modelos clássicos de organização do trabalho ao nível dos modos de coordenação e controlo. Este facto é explicado pelo limitado grau de intervenção que este departamento ainda possui ao nível de tomada de decisão, situação comum a todas as empresas, independentemente da sua dimensão. Predomina um grau de intervenção do departamento de Recursos Humanos que se limita à auscultação e implementação estando, maioritariamente, ausente o poder de decisão, o que deixa transparecer a ainda "subalternização deste departamento, limitando-se a enquadrar as actividades de tipo burocrático-administrativo necessárias para concretizar os objectivos da empresa" (Moura, 2000, p. 210).

Uma das razões desta situação tem a ver com o perfil e atitude dos dirigentes portugueses. Segundo Kóvacs (1999, p. 53), "nos empresários portugueses é ainda acentuada a atitude tecnocrática da inovação e da preferência pela inovação nos processos com vista sobretudo à redução de custos com pessoal", o que deixa transparecer uma mentalidade empresarial ainda pouco desperta e preocupada com os problemas relacionados com o factor humano.

Não se verificando o predomínio da total centralidade⁴ do departamento de recursos humanos, quer nas empresas de menor dimensão, quer nas de maior dimensão (não atingindo em cada um dos tipos dimensionais os 40%) podemos concluir haver uma maior tendência para estarmos perante um departamento mais operacional do que estratégico nas suas linhas de acção. Complementarmente, verificamos que a tomada de decisão está ainda longe de ser total em mais de 60% das empresas em estudo. Esta constatação é explicada por Cabral-Cardoso (2004, p. 564) por "muitas empresas não terem um departamento RH principalmente interessado nos assuntos de pessoal. A função principal do seu trabalho continua a ser a Função Pessoal dentro de outra Função de Gestão, sendo a GRH um assunto *part-time*".

Ainda que o conhecimento sobre a eficácia do departamento de Recursos Humanos seja reduzido fica-nos pelo menos a ideia de que, para a maioria destas médias empresas, bastam 1 ou 2 pessoas para gerirem uma equipa organizacional que pode variar entre as 50 e as 500 pessoas (65,4%). Ao mesmo tempo, verifica-se existir um grupo muito restrito, entre os

⁴ A total centralidade pressupõe a participação simultânea do departamento de Recursos Humanos na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.

seus responsáveis, com formação escolar superior na área específica da Gestão de Recursos Humanos (17,5%), pese embora, Kóvacs (2002, p. 82) considere que “uma formação sólida é uma condição essencial para o desenvolvimento de novas competências”.

À Gestão de Recursos Humanos, ainda que caracterizada pelo seu carácter eclético (Bilhim, 2002, p. 23) está atribuído um papel cada vez mais estratégico que lhe tem vindo a ser reconhecido pelo contributo na eficácia e no sucesso do desempenho global da organização. Porém, neste micro contexto, a GRH está ainda longe de produzir sinais evidentes de função estratégica. Na grande maioria do seu tempo, a intervenção da Função RH resume-se à aplicação da regulamentação legal do trabalho, no processamento de salários, contratação, formação profissional, análise e descrição de funções e registos de assiduidade. Muito aquém do ritmo que já vem sendo instituído internacionalmente às práticas que incentivam o espírito de equipa, a interdisciplinaridade, a iniciativa e a satisfação do colaborador, estas empresas pelo contrário, aparecem ainda muito centradas numa gestão operacional, numa óptica predominantemente burocrático-administrativa. Estas constatações sobre a nossa amostra permitem concluir que estamos perante um tecido empresarial distrital onde ainda parece estar longe a ideia do departamento de Recursos Humanos ser uma prioridade, enquanto órgão responsável pelos processos de mudança, motivação e desenvolvimento de todos os colaboradores. Mais do que o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos, a prioridade é apenas a sua gestão.

Em jeito de conclusão aos dados recolhidos, podemos afirmar que, entre as empresas do nosso estudo, a GRH mais do que uma área responsável pelo estímulo dos colaboradores da empresa e como via estratégica para ajudar a melhorar o desempenho organizacional, continua a ser um mero “solucionador de problemas” Fica-nos o registo de que, em empresas com este perfil, a GRH assume-se como mera função operacional comprovada pelo desenvolvimento de práticas de GRH, tendencialmente de gestão administrativa de pessoal, tal como é passível de se verificar no quadro seguinte.

Quadro 1. Matriz-súmula das práticas de GRH mais comuns nas empresas em estudo⁵

Práticas de GRH	Tipo
Análise e Descrição de Funções	PT
Balanço Social	PT
Contratação	PT
Formação Profissional	PT
Higiene, Segurança, Saúde no Trabalho	PT
Integração e Acolhimento	PT
Inquéritos de Satisfação aos Colaboradores	PE
Levantamento da Assiduidade/Taxa de Absentismo	PT
Recrutamento e Selecção	PT
Resolução Formal de Conflitos	PE
Relações de Trabalho na Empresa	PT

⁵ Para a elaboração desta matriz foram consideradas as práticas mais comuns, isto é, foram seleccionadas as práticas com uma taxa de disseminação superior a 75% nas empresas em estudo.

Contudo esta é a GRH capaz de atribuir, a estas empresas, capacidade suficiente para continuarem a garantir os seus níveis de competitividade no contexto económico em que operam, isto é, “dimensões que parecem caracterizar a maioria senão todos os sistemas que produzem lucro através das pessoas” (Pfeffer, 1998, p. 96). Estamos, portanto, sob o domínio de uma GRH onde a tónica é colocada no modelo *Hard*, assumindo esta função uma orientação mais “reactiva” do que “proactiva” no desenvolvimento das suas práticas de GRH.

5. Novas perspectivas na gestão de pessoas

Parece inquestionável que vivemos num contexto económico em que os profissionais de Recursos Humanos têm que se defrontar com o constante inesperado, o que pressupõe não só o desenvolvimento das melhores práticas mas, sobretudo, a participação da GRH na definição da estratégia organizacional. Logo este contexto de mudança permanente é bastante elucidativo de que a GRH do “passado ainda presente” já não é resposta à realidade das empresas do amanhã.

O futuro desta área de intervenção passará, inevitavelmente, por associar o sucesso organizacional ao investimento qualitativo e estratégico dos recursos humanos. Esta necessidade de rápido ajustamento, capaz de ditar o sucesso dos negócios empresariais, coloca novos desafios à GRH e ao efectivo papel dos seus departamentos formais, a muito curto prazo. Como afirma Bilhim (2002, p. 104), ao futuro gestor de Recursos Humanos caberá o papel de zelar pelo capital intelectual da empresa, ser facilitador dos processos de mudança e o responsável pelos programas de motivação e empenhamento de todos na estratégia empresarial. Progressivamente, a Função Recursos Humanos deixará de ter como preocupação “quase única” a gestão administrativa e contratual para passar a ser agente de mudança global, assumindo-se como interventor activo no processo estratégico organizacional.

Neste contexto, os desafios que se colocam nos próximos anos passarão por mudanças, quer nas formas de organização do trabalho, quer na gestão das pessoas. Tal implica uma nova intervenção da Função Recursos Humanos e seus gestores, ou como preferem afirmar Caetano e Vala (2002, p. 28) “cada vez mais a GRH é chamada a intervir e tomar decisões sobre conteúdos menos tangíveis (valores culturais) e cujo impacto se prolonga muito para além do curto prazo”. Mas, alertam Cabrera e Bonache (2002, p. 7) que há ainda empresas que prestam escassa atenção e prioridade aos Recursos Humanos e à forma como estes são geridos. “Há empresas que após as primeiras dificuldades reduzem drasticamente os gastos em formação ou despedem parte do seu pessoal. A acontecer estamos perante o esvaziamento inevitável do papel da nova GRH no interior da organização!”. Mas, Guest (1989, p. 51) há muito que afirmara que o desenvolvimento da GRH é incompatível com uma estratégia de redução de custos.

Toma-se claro que a direcção estratégica de pessoas desempenha um papel-chave na política das empresas deste novo século. Domingues (2003, p. 297) sensibiliza para a afirmação de uma política de pessoal que seja capaz de convencer todos os empregados de que só o mercado é que lhes pode fornecer uma avaliação do seu desempenho que, por consequência, lhes permitirá aumentar as possibilidades de sucesso da e na organização. Nesta linha orientadora perspectiva-se, no futuro próximo, uma política combinatória entre os modelos *Hard* e *Soft* com os objectivos estratégicos e a necessidade de uma nova Gestão de Pessoas.

Estas mudanças implicarão o desenvolvimento de capacidades e conhecimentos nos novos profissionais da gestão de pessoas ao mesmo tempo que se apelará para uma maior partilha da função. Esta percepção levou Buyens *et al.*, (2001) a redesenharem um novo papel para o responsável pelos Recursos Humanos. "O responsável de RH consultará profissionais especializados em assuntos específicos e fará o controlo de qualidade das actividades de formação levadas a cabo pela gestão de linha e empregados. Dará conselhos e assistirá a gestão de linha". A gestão de linha irá assumir mais responsabilidade na GRH, cabendo ao responsável de RH assumir o papel de consultoria e aconselhamento ensinando a estes parceiros, as práticas de GRH que deverão desenvolver⁶.

"O novo departamento de GRH terá maior preocupação com as consequências das mudanças geográficas, diversidade da mão-de-obra, gestão das mudanças nas qualificações, tendências de não crescimento, *downsizing*, fusões, formação de requalificação, maior ligação com as procuras da gestão, saúde e segurança e a própria mudança na natureza das organizações"
(Schuler e Walker, 1990, p. 18).

Considerada nuclear, esta nova ordem de trabalhos possibilitará aos profissionais de Recursos Humanos que o seu maior desafio esteja na forma como os processos e práticas de gerir pessoas serão desenvolvidos, aproveitando esta atitude de mudança para desenvolverem novas actividades. O desafio que se colocará às empresas do futuro é, como conclui Bilhim (2002, p. 106), o de serem capazes de descobrir, assimilar, desenvolver, compensar e reter os indivíduos talentosos. Para o efeito, basta não desperdiçar o capital humano, mas antes considerá-lo como um "activo intangível", sendo o desafio apenas articular eficazmente a estratégia de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia dos negócios.

6. Súmula conclusiva

Assiste-se na era pós-moderna ao emergir de um novo tipo de sociedade e de economia, caracterizadas pela informação e conhecimento, redimensionando as estruturas organizacionais para novos *designs* alternativos à hierarquia. Como consequência, surgem novas realidades para a GRH da empresa, exigindo a adaptação e reestruturação de políticas, técnicas e práticas de GRH que acompanhem os processos de globalização, inovação, concorrência e instabilidade dos mercados. Tal exige formas inteiramente novas de pensar a gestão de pessoas, nomeadamente a dinamização do potencial criativo, empreendedor e conhecimento dos colaboradores.

Encontrando-se ainda numa fase de transição, parece estar a emergir um novo papel para o departamento RH, já não somente concentrado no desenvolvimento de uma gestão administrativa de pessoal. Cabral-Cardoso (2004) encontra como explicação o facto de estarmos

6 Schuler e Walker (1990) realizaram uma investigação procurando avaliar o papel do gestor de linha no desenvolvimento da GRH na Merck & Co, concluindo que o gestor de linha é o que consegue melhor dirigir as necessidades organizacionais e a performance individual, porque ele conhece todos os postos de trabalho que existem na empresa, quem são as pessoas que os ocupam e quais as suas competências e as que necessitam de adquirir.

a assistir, nos últimos 20 anos, a consideráveis mudanças na composição demográfica e no papel da GRH que, gradualmente, está a modificar-se para um papel fora da gestão puramente burocrata-administrativa, a caminhar para uma integração estratégica e a desenvolver a GRH, partilhando responsabilidades com a gestão de linha, embora o departamento de RH assuma um papel de controlador e catalizador das responsabilidades e actividades. Esta tendência aduz Cabral-Cardoso (2004, p. 973) a afirmar que "está a emergir um novo modelo de GRH em Portugal. O papel de mediador entre o individual e o organizacional começa a ser substituído pelo de um grupo de trabalho, constituído pelos gestores de linha e departamento de RH, embora supervisionado por este último".

No distrito de Aveiro estamos perante um conjunto de empresas que, tendencialmente, continuam a desenvolver uma GRH muito orientada para os aspectos administrativo-burocráticos, dominados pela forte disseminação de práticas tradicionais, indutoras da sobreposição do modelo *Hard* da GRH. Mostra-nos este estudo que o responsável pelos Recursos Humanos, na maioria destas empresas, assume-se ainda com um papel mais operativo do que estratégico ao mesmo tempo que deixa transparecer um limitado grau de intervenção ao nível do poder de decisão. Quer o predomínio das práticas tradicionais de GRH quer a ausência de decisão total na maioria das práticas de GRH que desenvolve explica-se, segundo Moura (2000, p. 226) por o modelo de gestão de pessoas dominante em Portugal estar ainda muito marcado pela incapacidade dos dirigentes das empresas em lidarem com as características especializadas de uma função que se tornou cada vez mais complexa. O futuro passará, certamente, pela necessidade de uma reorientação educativa e formativa dos nossos gestores.

Inequívoca parece ser a necessidade de se verificar uma renovação da Função Recursos Humanos, no sentido desta se tornar mais integrada com a estratégia de negócio e resultados da empresa (Moura, 2000). Para o efeito propõe-se, ao profissional de GRH do futuro, a aptidão para saber articular as motivações que envolvem a mudança da força laboral e as exigências da direcção organizativa, isto é, que ajude a *alcançar a um único tempo, os objectivos organizacionais e as metas individuais*. Assim entendida, a GRH será certamente, num futuro próximo, uma dimensão estratégica na criação de valor organizacional e, as novas formas de organização e desenvolvimento dos Recursos Humanos o grande desafio!

Referências bibliográficas

- BILHIM, J. (2002) – Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- BRANDÃO, A.; PARENTE, C. (1998) – "Configurações da Função Pessoal. As especificidades do caso português". Organizações e Trabalho. Lisboa, nº 20, p. 23-40.
- BREWSTER, C. (1994) – "The Integration of Human Resource Management and Corporate Strategy", in Brewster, C. E Hegewisch, A. (Eds.), Policy and Practice in European Human Resource Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey. London and New York, Routledge, p. 22-35.
- BUYENS, D.; WOUTERS, K. e DEWETTINCK, K. (2001) – "Future Challenges for Human Resource Development in European Learning-oriented Organisations". Journal of European Industrial Training, 25(9), p. 442-453.

CABRAL-CARDOSO, C. (2004) – "The Evolving Portuguese Model of HRM". *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), September, p. 959-977.

CABRAL-CARDOSO, C. (1999) – "Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios", in Cunha, M.P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa, Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa, p. 225-250.

CABRERA, Á. e BONACHE, J. (2002) – "Recursos Humanos y Ventaja Competitiva", in Cabrera, Á. e Bonache, J. (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid, Financial Times-Prentice Hall, p. 3-26.

CAETANO, A.; VALA, J. (orgs.) (2002) – *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa, Editora RH, 2ª edição.

CASCIO, W. (1995) – *Managing Human Resource. Productivity, Quality of Work Life Profits*, 4ª Ed.. Nova York, McGraw-Hill.

DOMINGUES, L.H. (2003) – *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa, ISCSP-U.T.L.

GOMES, J. e CUNHA, M.P. (2003) – "O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos", *Recursos Humanos Magazine*. Lisboa, Maio/Junho, nº 26, p. 6-12.

GUEST, D. (1989) – "Personnel and HRM: Can you tell the difference?". *Personnel Management*, January, p. 48-51.

KÓVACS, I. (2002) – *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras, Celta Editora.

KÓVACS, I. (1999) – "Consequências da Reorganização das Empresas no Emprego", *Organizações e Trabalho*, Oeiras, APSIOT/CELTA, nº 22.

KÓVACS, I. (1990) – "Modernização Tecnológica e Inovação Organizacional na Indústria Portuguesa". *Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade*, nº 2, Maio, p. 157-175.

MARTINS, Dora (2005) – *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: o caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto.

MOURA, E. (2000) – *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa, Edições Sílabo.

PFEFFER, J. (1998) – *Seven Practices of Successful Organizations*. *Management Review*. Califórnia, 40(2), p. 96-123.

RAMOS, M.C.P. (2003) – *Ação Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*. Lisboa, Edição da Universidade Aberta.

RAMOS, M.C.P. (1995) – "Estratégias de Inovação e Promoção do Emprego", *Lusiada – Revista de Ciência e Cultura*. Porto, número especial, II, p. 131-140.

RODRIGUES, M.J. (1994) – *Competitividade e Recursos Humanos*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

SCHULER, R. e WALKER, J. (1990) – "Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions". *Organizational Dynamics*. Summer, p. 4-19.

STOREY, J. (1995) – *Human Resource Management: a critical text*. London, Routledge.