

**XI Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial,
das Organizações e do Trabalho (APSIOT), Porto, 24 e 25.11.2005.**

*A Função Recursos Humanos no desenvolvimento de Práticas Estratégicas de Recursos
Humanos*

Dora Martins¹

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

1. Introdução

O conceito *Gestão de Recursos Humanos* (GRH) é recente na literatura. Antes disso, falava-se em *Administração de Pessoal*. Nos primórdios desta forma tradicional de gerir as pessoas nas organizações não havia, ainda, a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, apenas um interesse pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função meramente de *staff* nas organizações.

Muitos são os autores a identificarem o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que advogavam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos (RH) se assumiam como factor básico de competitividade das organizações.

Estávamos, portanto, na era da Gestão Científica do Trabalho que se estendeu durante as duas primeiras décadas do século XX. Este período, na história da Gestão de Pessoal, para além da forte influência da engenharia e do factor produção, teve como particularidade a divisão do trabalho em pequenas tarefas, rigidamente fixadas e o estabelecimento de critérios mínimos (essencialmente económicos) de satisfação e de motivação dos trabalhadores na organização, identificada por Walton (1985) como a perspectiva baseada no controlo. Refere Carvalho (1998:7) que “no centro deste modelo tradicional está o desejo de estabelecer ordem, exercer controlo e activar a eficiência na

Endereço: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, Rua D. Sancho I, 4480-876 Vila do Conde, Portugal. E-mail: doramartins@eseig.ipp.pt

aplicação da força de trabalho”. Impregnados por este pensamento, Cunha e outros (2003:22) afirmam que “a racionalização tornaria o trabalho menos árduo, mais produtivo e mais proveitoso”. Para estes autores, falar do Taylorismo não é falar em algo do passado, pois o taylorismo é, ainda hoje, uma filosofia de gestão com aplicação (standardização dos tempos e procedimentos de trabalho, a definição de objectivos, o *feedback* sobre o desempenho, o sistema de recompensas, a formação e selecção de pessoal), embora caracterizado por ciclos de trabalho curtos e repetitivos, separando a concepção da execução. Para tal é necessário que a organização, ao mesmo tempo que prescreve as funções e as inscreve num sistema tecnológico fortemente restritivo da liberdade individual, permita aos empregados níveis elevados de autonomia.

A ênfase durante o período que caracterizou a gestão burocrática de Taylor, confere à Gestão de Pessoal responsabilidades centradas na especialização das funções, na selecção e na formação, denominado de período de *Administração de Pessoal*. Os Administradores passavam a substituir o seu desempenho paternalista por um desempenho eminentemente burocrático. De facto, as funções dos especialistas deste departamento pautavam-se por um conjunto de actividades com um carácter meramente administrativo (Carvalho, 1998:8). Estamos num período predominantemente assente numa lógica produtivista e de hiper-especialização, com a Organização Científica do Trabalho, nos primeiros anos do século XX.

Com o desenvolvimento da *Escola das Relações Humanas*, entre 1923 e 1955, emerge um novo modelo de gestão que passa a olhar a empresa como um sistema social, deslocando o enfoque de análise do indivíduo para o grupo e de uma estrutura formal para um tipo de estrutura informal. A preocupação deixa de estar tão centrada na maximização das vantagens económicas e começa a ser maior com a liderança, canais de comunicação e atitudes mais adequadas para se conseguir motivar as pessoas². A ideia é, agora, a de melhorar as condições de trabalho. A ênfase é colocada na eficiência, estando a atenção na rotatividade e na quebra da produtividade (Cunha e outros, 2003:27).

No cenário organizacional, que marcou os primeiros 40 anos do século XX, tivemos uma Administração de Pessoal que se ocupava essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores mas que, a partir

² Estes modelos foram explicados e desenvolvidos por Maslow (1943), Herzberg (1959) e Mac Gregor (1960).

da II Guerra Mundial, alargou o seu campo de intervenção para outras actividades, como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação colectivas (Cabral-Cardoso, 1999:227). De referir que em todo este período, designado de *Administração de Pessoal* ou das *Relações Industriais* (dada a importância dos sindicatos, na altura), a Gestão de Pessoal apenas se limitava, como referem Price (1997:8) e Cabral-Cardoso (1999:227), a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica e sem grande fundamento teórico que enquadrasse a sua acção, essencialmente baseada no cumprimento de normas e regulamentos de «bom senso».

Na década de 60, assistimos a uma maior afirmação do departamento de Gestão de Pessoal, que embora assegurando as actividades de carácter administrativo e sindical começa a preocupar-se, também, com o desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão dos empregados.

A GRH nos anos 60 aparece associada ao desenvolvimento das teorias económicas, nomeadamente de Becker (1964) que desenvolveu a *Teoria do Capital Humano*. Segundo Ramos (2003:38) “o capital humano é entendido como o conhecimento que cada indivíduo adquiriu e depende do seu investimento pessoal em educação/formação. A contrapartida para o trabalhador de um forte investimento no capital humano será a obtenção de um salário melhor e de uma profissão com mais prestígio social, estabelecendo assim uma correlação positiva entre o *stock* de capital humano e o nível salarial auferido ao longo do ciclo de vida”. Assim sendo, esta teoria coloca a tónica na educação/formação como factor determinante no funcionamento do mercado e na produção de qualificações, enquanto elementos de luta contra o desemprego (Ramos, 2003:38-39). Defendia esta teoria, a necessidade de se olhar os Recursos Humanos como criadores de valor acrescentado nas empresas e não apenas como custos. A concepção da gestão de pessoal até então dominante já não permitia responder às novas necessidades das organizações, começando a esboçar-se uma nova abordagem, designada *GRH* (Tavares e outros, 2000:38). Esta perspectiva expandiu-se, tornando-se mais forte nos anos 80, dando-se maior prioridade à eficácia na gestão das pessoas no local de trabalho. Os conceitos de *empenhamento*, *flexibilidade*, *qualidade* e *integração estratégica* constituem, assim, nesta década, o vocabulário-base do gestor de RH (Guest, 1990).

Na década de 80, resultado de diversos factores que marcaram os anos 70, como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas exige-se, por parte das

empresas, um planeamento estratégico, ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional (Lawler, 1999). Assim, embora os aspectos técnicos da administração de pessoal tradicional fossem ainda uma componente integral da GRH tradicional, a formulação e implementação estratégica transformam-se no seu paradigma dominante.

Progressivamente passa-se de uma concepção taylorista do trabalho, que diferenciava os que pensam dos que executam, para uma concepção pós-taylorista onde cada um contribui para criar valor para o cliente com muito mais autonomia, mais horizontal, com poucas fronteiras entre unidades, organizada em processos e projectos, com uma hierarquia ligeira e a regulação sendo sobretudo assegurada pelo cliente (Brilman, 2000:374). Se até à década de 60, os fenómenos que mais influenciaram a evolução da GRH foram o movimento sindical e a legislação de natureza social, nos anos 80, as principais influências deverão procurar-se nos fenómenos de competição global e de estratégia de negócio. Na mesma linha de pensamento, Hendry e Pettigrew (1990:19) referem que a tendência para a reestruturação da competitividade foi provocada pela tecnologia, métodos de trabalho, organização e atitudes dirigidas não só para os custos mas essencialmente para a qualidade e outros recursos intangíveis³. Estas foram as razões que levaram à mudança da cultura que transformou as organizações americanas tradicionais e a sua gestão de pessoal, implicando o emprego de políticas que desenvolvessem uma estratégia de longo prazo coerente com as atitudes e valores de gestão. Esta mudança traz como consequência um papel estratégico para a função RH. Este novo papel pressupõe que ela providencie a contribuição dos RH na estratégia da empresa e assegure programas e práticas efectivamente capazes de implementar a estratégia.

2. Gestão de Pessoas pós ano 1990 e um novo papel para o gestor de RH

³ Hendry e Pettigrew (1990) referem que não foram simultâneas as mudanças organizacionais no Norte da América e Europa. Consideram que na Europa, os primeiros sinais de uma nova GRH chegam a Inglaterra por volta de 1985/86 sem uma clara estratégia critica ao comportamento, valores culturais e práticas de RH. A emergência de uma nova GRH em Inglaterra surge pela necessidade de reestruturar os efeitos das pressões das indústrias inglesas, perda de competitividade, introdução de nova tecnologia e nova legislação, fruto do novo clima do Thatcherismo, permitindo a introdução de novas práticas de GRH, novas acções colectivas e os movimentos de qualidade e de excelência, introduzidos por Peter e Waterman em 1982.

Os anos 90 do século passado simbolizaram um marco importante na mudança da Função RH. Assume-se mais adequada ao desenvolvimento das novas formas de organização do trabalho que promovem o aparecimento de novas relações laborais e o desaparecimento de outras que se reconhecem, no essencial, obsoletas. Tal engendra o que Moniz *e outros* (2001:33) designam de *explosão do conhecimento*, afirmando que “na sociedade pós-industrial tendem a prevalecer e a ampliarem-se os sectores de actividade onde o trabalho não é rotineiro mas complexo exigindo níveis de educação elevados, autonomia e capacidade de resolução de problemas. Os papéis profissionais tornam-se, cada vez mais, intensivos em conhecimento e os que os desempenham têm de aprender continuamente”. Caetano *e outros* (2000:11), por sua vez, reconhecem, nesta fase, uma transformação reveladora da erosão dos factores competitivos tradicionais e, mostram a importância de se considerarem os RH sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como factor de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações. É a afirmação inequívoca da “sociedade da inovação e do conhecimento” que combina objectivos económicos com objectivos sociais. Como consequência, emerge uma nova fase da Gestão de Pessoas que prioriza o desenvolvimento humano articulado com o *empowerment* para trabalhar na actual *Era de Informação e Comunicação*.

A GRH pressupõe, neste período, uma gestão estratégica das pessoas. Quer isto dizer que, cada vez mais, a GRH numa organização deverá estar articulada com as suas intenções e decisões globais, ou seja, o desenvolvimento e a adopção das práticas de GRH devem ser coerentes com a estratégia empresarial.

A necessidade de ajustar a estratégia específica de GRH com a estratégia da empresa, implica uma mudança de papéis reservados aos gestores de RH. Estes profissionais tendem a assumir funções essenciais nas organizações possuindo, hoje, uma excelente oportunidade de se envolverem na definição da estratégia organizacional e na direcção da organização (Schuler, 1990). Guest (1998, em Cabral-Cardoso, 1999:243) acrescenta que é o próprio conceito de empenhamento (o conceito central do modelo de GRH) que está em causa por se revelar desajustado do novo contexto de insegurança no emprego e do fim das carreiras. A uma cultura de empenhamento poderá suceder uma cultura contratual, centrada nos conceitos de *mercado, flexibilidade, contrato psicológico, comunidade e parceria*.

Este cenário evolutivo, pós ano 1990, aduz fortes mudanças na natureza da função dos gestores de pessoal, isto é, as limitadas preocupações com as actividades meramente

de natureza administrativa são alargadas para preocupações mais centradas no desenvolvimento dos RH da organização, nomeadamente preocupações com a motivação, envolvimento, empenhamento, flexibilidade e competências nucleares dos empregados. Hoje, o que destaca a nova GRH da sua perspectiva mais tradicionalista é a detenção de RH dotados de características profissionais que permitam à organização demarcar-se da concorrência. É a posse de competências *raras, insubstituíveis e difíceis de imitar*, no seio da organização, que garante a vantagem competitiva de que necessita, para se afirmar no contexto de mercado global, em expansão desde as últimas décadas do Século XX. Nesta linha de pensamento, vários autores defendem a aproximação da Função RH aos centros de decisão estratégico das empresas. Gomes e outros (2003:6-7) sintetizam que “as ideias centrais da Gestão Estratégica de RH (GERH) poderão, deste modo, ser agrupadas à volta dos movimentos de descentralização de tomada de decisão e de centralização nas competências-chave, que caracterizam o mundo moderno da actividade organizacional”. Esta teorização reforça o estágio actual da GRH que tende, cada vez mais, a atribuir as tarefas e responsabilidades periféricas da gestão de pessoas para a gestão de linha ou para uma contratação em regime de *outsourcing*, concentrando em si, as competências nucleares em que ela é realmente especialista.

Com uma tendência mais estratégica, Citeau (1997:28) defende que a Função RH participa na procura de uma melhor eficácia das organizações, nomeadamente:

- a) promover e realizar uma melhor alocação dos RH (adequação competência-emprego);
- b) mobilizar os potenciais de cada assalariado e satisfazer as aspirações e as necessidades individuais e colectivas do funcionamento e do desenvolvimento da organização (equidade da contribuição-retribuição).

Propõe esta perspectiva que a Função RH não se pode limitar a procurar a adequação às exigências de curto prazo mas deve preparar respostas para as necessidades de médio e longo prazos. Se o conseguir, assegurará o êxito dos projectos da empresa ao mesmo tempo que se previne contra os riscos de uma inadequação das competências na relação com as novas exigências de trabalho (Citeau, 1997:30). Este pressuposto permite atribuir à GERH um novo papel, ao estar totalmente integrada com o resto da organização. Gomes e outros (2003:7) reiteram esta perspectiva ao defenderem que, para além do suporte da estratégia da empresa, ela pode também ser um desenhador desses desígnios, ou seja, um participante activo no delineamento da

estratégia da organização, uma solução de gestão que seja integrada, sistemática e com continuidade no tempo.

Globalmente, as grandes ideias associadas às transformações da Função RH nos anos 1990 foram, segundo Citeau, (1997:30):

- i) saber planificar (definir uma estratégia) para ser capaz de antecipar (gestão previsional);
- ii) saber enriquecer os projectos de uma aproximação sócio-económica global;
- iii) saber meter em prática nas organizações o trabalho qualificante e as formações capazes de promover os salários aos novos postos de trabalho;
- iv) saber associar mais tempo da empresa à formação;
- v) saber criar as solidariedades da empresa.

As mudanças fundamentais a que se assiste, desde a década de 90, quer na natureza quer na função RH, introduzem novas formas de negociação dentro da organização. Estas permitem 1) o envolvimento e participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas com o trabalho (privilegiando-se o trabalho de grupo); 2) tratam-se os trabalhadores como capital social e não como um custo variável; 3) o foco de interesse e de análise passa a centrar-se na cultura organizacional; 4) a ideia da formação centrada no indivíduo alarga-se a um conceito mais vasto de aprendizagem organizacional permanente; 5) a GRH apresenta-se como proactiva em vez de reactiva onde, pela primeira vez, as políticas de GRH são integradas na estratégia global da empresa.

Estamos perante uma modificação na focalização estratégica, defensora dos RH como determinantes da estratégia global. Progressivamente, a Função RH deixa de ter como preocupação central e quase única a perspectiva administrativa e contratual, para passar a ser o agente da mudança global, tendo sempre presente a integração no processo estratégico. As novas políticas de RH e de análise viram-se, hoje, para a reformulação do conteúdo conceptual e do papel dos seus profissionais. Domingues (2003:199) defende que as pessoas, numa organização, têm que ser consideradas como um elemento central da competitividade, fazendo residir nesta convicção as preocupações futuras de quem se dedica à Gestão de Pessoas.

As novas formas de organização do trabalho que marcaram toda a década de 90, atribuem ao responsável pelos RH não só o maior envolvimento no desenvolvimento das políticas organizacionais em conjunto com a gestão de topo (Caetano, 2000:42)

como, igualmente, a necessidade de uma resposta rápida que impõe maior autonomia das equipas de trabalho e a responsabilização dos níveis intermédios da gestão⁴.

Caetano (2000:42-49) enfatiza três perspectivas teóricas para a nova Função RH do final de Século. Destaca a) Torrington (1993) pela ênfase que coloca na formação e no desenvolvimento dos trabalhadores, como um importante atributo positivo da GRH, enquanto b) Farrance (1992) defende que as “boas práticas de GRH assegurarão que todos os empregados saibam que são importantes como seres humanos e como indivíduos” enquanto para c) Legge (1995) a expressão *GRH* é usada para referir novas ortodoxias e tem uma função de legitimação de desenvolvimento de determinadas práticas de gestão de pessoas ligadas, principalmente, à sobrevivência da organização num mundo que se encontra em crescente mudança e competitividade.

Todos os contributos que a GRH tem vindo a dar às decisões estratégicas da organização permite atribuir-lhe, desde o final do Século XX, uma função mais estratégica do que meramente administrativa e de segundo plano como a que assumiu nos primeiros 90 anos do Século XX. O novo enfoque da gestão de pessoas é a aprendizagem colectiva dos trabalhadores alinhada com os objectivos organizacionais de forma a otimizar o desempenho organizacional. Aduz esta tendência que o valor da GERH dentro de uma organização actual se caracterize pela função directiva que tem vindo a desempenhar nas decisões nucleares das empresas, rompendo com o papel de mediador dos objectivos organizacionais e necessidades individuais, tradicionalmente assumido durante os últimos anos.

Há alguns indicadores de mudança nas práticas relacionadas com o trabalho e com as relações que as organizações estabelecem com os empregados tendo-se verificado, nomeadamente, o início do desenvolvimento de novas práticas de gestão no que respeita ao trabalho em equipa, à flexibilidade no local de trabalho, à utilização da avaliação de desempenho de uma forma generalizada na organização e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos.

Deste modo, conclui-se que a adopção deste modelo de GRH, mais inovador e orientado para os objectivos globais da organização atribui, em definitivo, a efectiva função estratégica da GRH, ao reconhecer na dimensão humana um investimento e nunca um custo para a organização. Ao profissional de RH do futuro exige-se a aptidão

⁴ Esta nova filosofia de gestão tem estado a ser, ainda que lentamente, introduzida nas organizações actuais, quer através da formação profissional dos níveis intermédios e chefias directas quer através da delegação de poder e responsabilidade pelos níveis hierárquicos mais baixos (*empowerment*).

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. Este pressuposto confere ao departamento de GRH um papel não só de auscultação como o poder de decisão e a própria implementação das práticas de GRH, em sintonia com os objectivos organizacionais. Esta convicção torna pertinente analisar qual o grau de intervenção que o departamento de GRH assume nas empresas de média dimensão que serão objecto do nosso estudo, nomeadamente ao nível da auscultação, poder de decisão e implementação, dimensões capazes de caracterizar o seu grau de intervenção na disseminação das práticas de GRH.

3. Metodologia de estudo

Para este estudo foi considerado um universo de 661 empresas, delimitado por critérios de selecção o “estarem localizadas no distrito de Aveiro” e, simultaneamente, “terem entre 50 e 500 trabalhadores”. Para a sua identificação foram consideradas todas as empresas registadas na base de dados DUN & Bradstreet, em Abril de 2004.

Para responder aos objectivos de pesquisa foi elaborado um inquérito por questionário a aplicar aos responsáveis pelos RH das empresas objecto deste estudo, com base no seguinte procedimento metodológico:

1. Envio de inquérito por questionário a todas as empresas do distrito de Aveiro, com as características acima indicadas, registadas na base de dados DUN & Bradstreet, tendo como parceiro de apoio no envio, via postal, a Associação Empresarial de Portugal (AEP);

2. Foram enviadas 661 cartas, dirigidas aos responsáveis pelos RH das empresas. No seu interior, continham o referido questionário, acompanhado de carta de apresentação da AEP a solicitar cooperação no preenchimento do questionário e envelope RSF para proporcionar o maior número de respostas ao mesmo tempo que garantia o anonimato dos inquiridos.

No total foi conseguida uma taxa de respostas válidas de 20,7%⁵, isto é, considerados apenas os questionários correctamente preenchidos e cumprindo os requisitos exigidos, representando uma amostra de 133 empresas.

De acordo com a classificação de Kerjcie & Morgan (1970), não é possível considerar que a taxa de respostas alcançada seja representativa da população. Contudo para Almeida & Freire (1997), não é fácil em Ciências Sociais e Humanas definir quantos sujeitos deve possuir uma amostra para que a mesma seja significativa devendo ser, no entanto, suficientemente grande para garantir a sua representatividade. Ainda segundo Krejcie e Morgan (1970) “é possível ter uma estimativa do valor de n da amostra, conhecido o N do universo, para uma probabilidade de erro nunca superior a 5%”. Logo considerando a população desta investigação empírica constituída por pouco mais de 600 médias empresas, a amostra deveria ser constituída por um mínimo de 230 casos, para ser representativa⁶.

Muito embora não existam muitos estudos similares em Portugal, entre os estudos empíricos consultados sobre práticas de GRH em empresas portuguesas encontra-se o trabalho de Moura (2000) que, utilizando a metodologia Inquérito por Questionário, conseguiu uma taxa de respostas de 21,8%, que considerou boa. Para o efeito, apoiou-se em Hegewisch e Brewster (1993, p.28)⁷ que referem estudos similares em países europeus onde as taxas de resposta variaram entre 10% e 42%.

A informação resultante da aplicação do inquérito por questionário foi tratada com o apoio do programa SPSS, programa informático de análise estatística descritiva e indutiva, versão 11.5 para Windows.

4. O Grau de Intervenção do Departamento de RH na disseminação de Práticas Estratégicas de RH

Para melhor percebermos o grau de intervenção do departamento de RH foram tidas na análise três dimensões possíveis de conferirem intervenção; “Auscultação”; “Poder de decisão” e “Implementação”. A combinação das três dimensões permitiu a criação de

⁵ Esta percentagem foi calculada a partir da subtracção dos casos inválidos ao número total de inquéritos.

⁶ Para maior detalhe consultar Almeida & Freire (1997, p.103), onde é apresentado um quadro de valores para o tamanho da amostra em função da população alvo.

⁷ Consultar Moura (2000, p.137), onde é referido um conjunto de investigadores que, em estudos similares, alcançaram taxas de resposta que variam entre estes valores.

5 possíveis graus de intervenção⁸. Assim, para que se possa considerar haver total grau de intervenção do departamento, apenas consideramos as respostas em que se afirma possuir *total intervenção ao nível da auscultação, tomada de decisão e implementação* em cada uma das práticas de GRH desenvolvidas.

Não obstante haver intervenção do departamento de RH no desenvolvimento de práticas estratégicas de RH, desde que as respostas sejam a partir do grau de intervenção 2, a existência de total centralidade do departamento de RH apenas é considerada no desenvolvimento das práticas estratégicas de RH que obtiveram resposta no grau de intervenção 5, na tabela seguinte.

Tabela 1 - Grau de intervenção do departamento de RH no desenvolvimento de práticas estratégicas de RH

Grau de intervenção do Departº de RH Práticas Estratégicas de RH	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Total de Casos	% casos
Comunicação e partilha de informação	6,3	11,3	38,8	13,8	30,0	80	61,5
Gestão e desenvolvimento da carreira	7,0	4,7	58,1	2,3	27,9	43	33,1
Gestão previsional de competências	9,5	0,0	57,1	4,8	28,6	21	16,2
Inquéritos de satisfação dos colaboradores	8,6	3,4	29,3	3,4	55,2	58	45,4
Melhoria das condições de trabalho na empresa	13,3	17,3	25,3	20,0	24,0	75	57,7
Práticas de remuneração indirecta ou não económica	10,9	15,2	43,5	8,7	21,7	46	35,4
Participação e envolvimento dos trabalhadores	9,6	5,8	36,5	15,4	32,7	52	40,0
Resolução formal de conflitos	7,7	4,6	40,0	13,8	33,8	65	50,3
Retenção de empregados	0,0	13,2	52,2	0,0	34,8	23	18,5
Total (n=133)	8,1	8,4	42,3	9,1	32,0		

Legenda:

- (1) Ausência de intervenção na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH
 (2) Participa na auscultação, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH

⁸ De referir que as cinco alternativas de resposta não possuem valor quantitativo ou ordinal, sendo as opções de resposta possíveis: (1) “Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH”; (2) “O Departamento de RH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH”; (3) “O Departamento de RH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH”; (4) “O Departamento de RH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH”; (5) “O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”.

- (3) É auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH
- (4) É auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH
- (5) É auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH

Verificamos pela análise da tabela 1 que, maioritariamente, o departamento de RH *É auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de RH*, o que acontece em 42,3% das práticas desenvolvidas. Mais próximo deste valor está a situação que confere total intervenção do departamento de RH, ou seja, o departamento de RH *É auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente* 32,0% das práticas de RH desenvolvidas.

Em termos gerais, podemos concluir que a ausência de intervenção do departamento de RH é maior na prática *Melhoria das condições de trabalho*, com 13,3%. A falta de poder de decisão e de implementação do departamento de RH é mais evidente no desenvolvimento das práticas *Melhoria das condições de trabalho* e *Práticas de remuneração indirecta ou não económicas*. Verifica-se que, embora ausente o poder de decisão, o departamento de RH é auscultado e responsável pela implementação, maioritariamente, nas práticas *Gestão e desenvolvimento da carreira*, *Gestão previsional de competências* e *Retenção dos empregados*. A ausência de poder de implementação é maior nas práticas *Melhoria das condições de trabalho* e *Participação e envolvimento dos trabalhadores*. A total intervenção do departamento de RH é maior no desenvolvimento das práticas *Inquéritos de satisfação dos trabalhadores* e *Retenção dos empregados*.

Estamos perante um grupo de empresas onde em 91,9%⁹ das práticas de RH desenvolvidas o departamento de RH é auscultado. Contudo apenas possui poder de decisão em 41,1%¹⁰ e poder de implementação em 74,3%¹¹ no desenvolvimento dessas mesmas práticas. Esta observação permite concluir que, maioritariamente, os departamentos de RH nas empresas inquiridas são auscultados, mas caracterizados, simultaneamente, por pouco poder de decisão.

⁹ Este valor resulta do somatório dos itens 2, 3, 4 e 5 da escala da tabela 1, onde se considera haver auscultação do departamento de RH.

¹⁰ Este valor resulta do somatório dos itens 4 e 5 da escala da tabela 1, onde se considera haver poder de decisão do departamento de RH.

¹¹ Este valor resulta do somatório dos itens 3 e 5 da escala da tabela 1, onde se considera haver implementação do departamento de RH.

4.1. Total grau de intervenção do departamento de RH no desenvolvimento das práticas estratégicas de RH em empresas de diferente dimensão

Verificar se são as empresas de menor dimensão (entre 50 a 240 trabalhadores) que apresentam maior tendência para o total grau de intervenção do departamento de RH no desenvolvimento das práticas de RH foi outra das questões centrais deste estudo.

Para a verificação desta relação entre ambas as variáveis de estudo foram consideradas somente as respostas à categoria “o departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”, única categoria que privilegia a presença simultânea das três dimensões de intervenção e a única a conferir a este departamento, a total centralidade no desenvolvimento de práticas estratégicas de RH.

Tabela 2: Total Grau de intervenção¹² do departamento de RH no desenvolvimento de práticas estratégicas de RH, segundo a dimensão da empresa

Práticas de RH \ Dimensão da empresa	50 a 249 trabalhadores	Total de casos	250 a 500 trabalhadores	Total de casos	Asymp. Sig.
Comunicação e partilha de Informação	25,8	62	44,4	18	0,233
Gestão e desenvolvimento da carreira	26,7	30	30,8	13	0,550
Gestão previsional de competências	33,3	15	16,7	16	0,453
Inquéritos de satisfação dos colaboradores	60,0	45	38,5	13	0,065
Melhoria das condições de trabalhadores da empresa	22,6	61	28,6	14	0,774
Práticas de remuneração indirecta ou não económica	20,6	34	25,0	12	0,392
Participação e envolvimento dos trabalhadores	31,1	44	37,5	8	0,470
Resolução formal de conflitos	34,0	53	33,3	12	0,627
Retenção de empregados	31,3	16	42,9	7	0,461
% parcial	33,28		39,6		
Total N (133 empresas)	111		22		

¹² É auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

Considerando a total centralidade do desenvolvimento das práticas de RH no departamento de RH verificamos que esta tende a ser maior nas empresas que possuem entre 250 e 500 trabalhadores do que nas empresas com 50 a 249 trabalhadores.

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 RH estar no departamento de Gestão de Pessoas. Contudo este pressuposto é totalmente rejeitado na amostra em estudo uma vez que, pela análise dos resultados verifica-se que, quanto maior a dimensão da empresa maior a tendência para se centralizar totalmente o desenvolvimento das práticas no departamento de RH. 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).

Os resultados mostram, portanto, haver uma clara secundarização da Função RH nas empresas de menor dimensão, que confirma a existência de “um cenário de gestão imediatista e utilitarista dos RH em detrimento de uma óptica desenvolvimentista e estratégica” (Parente, 1996). Contudo, os nossos resultados deixam antever, ainda que embrionária, uma fase de transição para a Função RH. Estamos perante um grupo de empresas onde a maior dimensão do departamento de RH (que inclui um responsável de RH com uma formação escolar específica e uma função formal de GRH) começa a sinalizar um novo rumo desta função, orientada para o maior envolvimento na auscultação e implementação de práticas de RH. Estes sinais de investimento na Função RH são mais evidentes nas empresas mais recentes. Pressupõe esta constatação que as novas empresas poderão vir a reconhecer um novo papel para a GRH: “o especialista administrativo transformar-se-á num auditor de competências” (Cabral-Cardoso, 1999:236).

Em termos gerais verificamos que o papel do departamento de RH, 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 RH que se limita à auscultação e implementação estando, maioritariamente, ausente o poder de decisão, indiciando a ainda “subalternização deste departamento, limitando-se a enquadrar as

actividades de tipo burocrático-administrativo necessárias para concretizar os objectivos da empresa” (Moura, 2000:210).

Uma das razões desta situação tem a ver com o perfil e atitude dos dirigentes portugueses. Segundo Kóvacs (1999:53), nos empresários portugueses é ainda acentuada a atitude tecnocêntrica 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 centralidade do departamento de RH, quer nas empresas de menor dimensão, quer nas de maior dimensão (que não atinge 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, pois a tomada de decisão está ainda longe de ser total em mais de 60% das empresas em estudo. Esta constatação foi recentemente explicada por Cabral-Cardoso (2004:564) 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*”.

5. *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. Germinam novos tipos de emprego, novos conteúdos nos sistemas, métodos, modos e ferramentas de produção e comunicação levando ao aparecimento, nos últimos anos, de configurações estruturais e estilos organizativos substancialmente distintos da imagem clássica.

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. A adopção deste modelo de GRH exige, para a função RH, uma função socialmente mais responsável.

Cabral-Cardoso (2004) encontra como explicação o facto de estarmos a assistir, nos últimos 20 anos, a consideráveis mudanças na composição demográfica e no papel da GRH. Gradualmente, está a modificar-se para um papel mais 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. Simultaneamente a GRH tem assumido uma crescente importância consequência da formação superior dos seus responsáveis, reforçada na última década. Esta tendência aduz Cabral-Cardoso (2004:973) 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”.

Contudo, no estudo que agora termina evidencia-se ainda a fraca difusão das práticas que possibilitam o desenvolvimento dos RH. Estamos perante um conjunto de empresas que, tendencialmente, continuam a desenvolver uma GRH muito orientada para os aspectos administrativo-burocráticos¹³, dominados pela forte disseminação de práticas tradicionais, indutoras da sobreposição do modelo *Hard* da GRH. Mostra-nos este estudo que o responsável pelos RH, 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 RH que desenvolve explica-se, segundo Moura (2000:226) 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. O predomínio de actuação num mercado tradicional e doméstico onde se valorizam os dividendos financeiros terão que dar lugar a uma visão estratégica que defenderá os RH como a principal vantagem competitiva da sua organização.

A manter-se esta evolução, as médias empresas de maior dimensão num primeiro momento e, as de menor dimensão num segundo momento, *poderão ser competitivas no*

¹³ Ainda que neste artigo mereçam maior destaque as práticas estratégicas de RH, sublinha-se que este estudo centrou-se no levantamento quer de práticas tradicionais quer de práticas estratégicas de RH. Nas empresas objecto de estudo conclui-se haver maior predomínio de práticas tradicionais, com uma taxa de presença muito próxima dos 70%.

*mercado internacional, ser admiradas pelas suas aptidões de GRH e os locais de trabalho uma fonte de orgulho e poder*¹⁴.

À GRH, ainda que caracterizada pelo seu carácter eclético (Bilhim, 2002:23) está atribuído um papel cada vez mais estratégico que lhe tem vindo a ser reconhecido pelo contributo na eficácia e o 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, capazes de retê-los na empresa, 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 RH ser uma prioridade, enquanto órgão responsável pelos processos de mudança, motivação e desenvolvimento de todos os colaboradores. Mais do que o desenvolvimento dos seus RH, a prioridade é apenas a sua gestão.

Bibliografia

- Almeida, L. S.; Freire, T. (1997) – *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*, Coimbra, Apport.
- Bilhim, J. A. F. (2002) – *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bonache, J. (2002) – *Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial*. Em Cabrera, Á. e Bonache, J. (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Financial Times-Prentice Hall, páginas 27-58.
- Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), September, páginas 959-977.

¹⁴ Este excerto embora adaptado foi retirado de Moura (2000:228, citando Lawler, 1986) ao concluir que as empresas portuguesas estão a aproximar-se cada vez mais dos modelos organizacionais americanos.

- Cabral-Cardoso, C. (1999) – “Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios”, em *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Cunha, M. P. (Coord.), Lisboa, Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa, páginas 225-250.
- Caetano, A.; VALA, J. (orgs.) (2000) – *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH.
- Carvalho, T. (1998) – *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal – A Influência da Variável Género*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Braga, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Citeau, J.-P. (1997) – *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Paris, Armand Colin.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. (2003) - *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, RH Editora.
- Domingues, L. H. (2003) – *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa, ISCSP-U.T.L.
- Gomes, J. & Cunha, M. P. (2003) – “O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos”, *Recursos Humanos Magazine*, nº26, Lisboa, Maio/Junho, páginas 6-12.
- Guest, D. (2001) – “Human Resource Management: When Research Confronts Theory”, *The Internatinonal Journal of Human Resource Management*, 12 (7), páginas 1092-1106.
- Guest, D. (1990) – “Human Resource Management and The American Dream”, *Journal of Management Studies*, 27(4), July, pp.377-397.
- Hendry, C. e Pettigrew, A. (1990) – “Human Resource Management: an Agenda for the 1990's”, *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp.17-43.
- Huselid, M. A. (1995) – “The Impact of Human Resource Management Practices On The Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Managemnt Journal*, 38(3), páginas 635-672.
- Kamoche, Ken (2000) – “Gestão de Recursos Humanos: Estratégia no Contexto de uma Visão de Recursos-Competências”, em *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol 6, nº 2, Lisboa, ISPA, páginas 251-273.
- Krejcie, R. V.; Morgan, D. W. (1970) – “Determining Sample Size for Research Activities”, *Education and Psychological Measurement*, nº30, página 607-610.

- Lawler, J. (1999) – “An Overview of Human Resource Management Field and International Human Resource Management”, *Genden and Agribusiness Seminar*, 5, February.
- Moniz, António Brandão e Kóvacs, Ilona (2001) – “Sociedade de Informação e Emprego”, *Colecção Cadernos de Emprego*, nº28, Lisboa, MTS-DGEFP.
- Moura, E. (2000) – *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Parente, C. (1996) – “As empresas como espaço de formação”, em *Sociologia*, revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, FLUP, nº6, página 89-150.
- Pfeffer, J. (1998) – “Seven Practices of Successful Organizations”, *Management Review*, California, 40(2), páginas 96-123.
- Pfeffer, J. (1994) – *Competitive Advantage Through People: unleashing the Power of the Work Force*, Boston, Massachussets, Harvard Business School Press.
- Price, A. (1997) – *Human Resource Management in a Business Context*, London, International Thomson Business Press.
- Ramos, M. C. P. (2003) – *Acção Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa, Edição da Universidade Aberta.
- Schuler, R. (1990) – “Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?”, *Academy of Management Executive*, Vol.4, nº3, páginas 49-60.
- Storey, J. (1995) – *Human Resource Management: a critical text*, London, Routledge
- Tavares, S.; Caetano, A. (2000) – “A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica”, in Caetano, A. (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Estudos e Análises nº20, Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp. 19-60.
- Tichy, N.; Fombrun, C.; Devanna, M. (1984) – “Strategic Human Resource Management”, em Schuler, Randal; Youngblood (Ed.), *Personnel and Human Resource management*, 2nd Ed., St. Paul, West Publishing Company, páginas 36-51.
- Torrington, D.; Hall, L. e Taylor, S. (2002) – *Human Resource Management*, Fifth Edition, Harlow, Prentice Hall Europe.
- Walton, R. (1985) – “From Control to Commitment in the Workplace”, *Harvard Business Review*, March/April, pp.77-84.
- Wright, P. M.; McMahan, G. L.; McWilliams, A. (1994) – “Human Resources as a source of sustained competitive advantage”, *International Journal of Human Resource Management*, 5, páginas 299-324.