

SOCIUS Working Papers

A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos

Maria Manuel Serrano

Nº 1/2010

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações

ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão

Universidade Técnica de Lisboa

R. Miguel Lupi, 20 1249-078 Lisboa

Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783

E-mail: socius@iseg.utl.pt

URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

ÍNDICE

Resumo	3
1. O suporte teórico da gestão de recursos humanos	4
2. Origem e evolução da função recursos humanos	8
2.1. A Administração do Pessoal	8
2.2. A Gestão de Pessoal	10
2.3. A Gestão de Recursos Humanos	12
2.4. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	15
3. O Panorama da Gestão de Recursos Humanos em Portugal	20
4. Modelos de Gestão de Recursos Humanos	25
4.1. Modelo Weberiano de Gestão de Recursos Humanos	25
4.2. Modelos Normativos de Gestão de Recursos Humanos	27
4.3. Modelos de Gestão Macroeconómica dos Recursos Humanos	31
4.4. Modelos Contingenciais de Gestão de Recursos Humanos	35
Bibliografia	40

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: SUPORTE TEÓRICO, EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO E MODELOS ¹

Maria Manuel Serrano²
(mariaserrano@uevora.pt)

RESUMO: Este texto estrutura-se em quatro pontos. O primeiro ponto situa as origens teóricas da GRH nas teorias organizacionais e comportamentais e apresenta a perspectiva sociológica sobre esta função organizacional. No segundo ponto faz-se uma abordagem histórica da origem e evolução da função RH de modo a perceber de que forma esta função acompanhou a evolução do contexto ambiental das empresas e como, em diferentes momentos, respondeu às necessidades específicas das empresas. As designações atribuídas – Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos – reflectem a importância crescente que a função foi assumindo nas organizações e a valorização progressiva dos indivíduos e das suas capacidades nas organizações. No ponto seguinte apresentam-se sumariamente algumas das especificidades do panorama português no domínio da GRH. Neste caso a ideia que vigora é a de que o país revela algum atraso, quer na introdução da função quer na adopção das suas concepções mais modernas. Ou seja, as empresas portuguesas revelam alguma propensão para aderir às inovações tecnológicas e pouca apetência para a inovação social e organizacional sendo que os estudos consultados sobre a realidade portuguesa apontam para a predominância de uma função RH de cariz essencialmente administrativo. Finalmente, apresentam-se quatro tipologias de modelos teóricos de GRH: o modelo weberiano; os modelos *hard* e *soft*, os modelos macroeconómicos e os modelos contingenciais. Estes modelos não são opostos, mas antes complementares e sintetizam a forma como a função se operacionalizou nos vários momentos da sua evolução.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos; Gestão de Recursos Humanos; Modelos de Gestão de Recursos Humanos

¹ Este texto é parte de um capítulo elaborado no âmbito da dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, com o tema *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas* (aprovada pelo ISEG/UTL em Maio de 2009).

² Doutorada em *Sociologia Económica e das Organizações* (ISEG/UTL, 2009). Prof. Auxiliar no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. Membro do SOCIUS – ISEG/UTL.

1. O suporte teórico da gestão de recursos humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) não construiu um corpo teórico próprio. O seu suporte conceptual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, por isso é natural que a sua evolução reflecta as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base (Neves, 2000: 3).

Entre as teorias organizacionais que mais influenciaram as diversas concepções e práticas da GRH contam-se a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial.

Com a perspectiva das abordagens clássicas (cujos autores de referência são Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber) da organização desenvolveu-se uma concepção redutora dos indivíduos os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sainsaulieu, 1997).

A complexidade do factor humano só viria a ser apreendida na sequência do movimento das relações humanas³ (do qual Elton Mayo é pioneiro) o qual sublinha a dimensão informal da organização e reconhece a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos ou de mercado) que compõem a organização (Neves, 2000: 3). O conteúdo empírico e teórico da Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas⁴, mas sim das condições sociais e organizacionais⁵ (Handel, 2003: 79), ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho. Para Sainsaulieu (1997) este movimento viria a constituir uma nova forma de racionalidade centrada na integração do factor humano nos diversos contextos da produção, da comunicação e da organização em geral. Desta forma, passam a estar disponíveis duas alternativas possíveis para pensar a organização: na base da racionalidade técnica e económica (abordagem clássica) ou na base dos problemas

³ O movimento das Relações Humanas surge no início da década de 1930 nos Estados Unidos da América, alastrandose posteriormente aos restantes países industrializados do ocidente. O ponto de partida encontra-se nas investigações de Elton Mayo (1880-1949) e da sua equipa nas fábricas da *Western Electric Company*, em Hawthorn (Chicago) entre 1927 e 1932. Para além da contribuição de Mayo, a Escola das Relações Humanas agrega um número considerável de contributos, essencialmente provenientes da Psicologia e da Psicossociologia que produzem uma dupla influência na teoria organizacional e na prática de gestão.

⁴ Como por exemplo, características físicas do ambiente de trabalho, capacidades físicas humanas ou incentivos económicos.

⁵ Reconhece-se que o local de trabalho é um sistema social e que os trabalhadores têm necessidades de pertença a grupos sociais organizados, dos quais esperam oportunidades de interacção social e de conexão com outros indivíduos. Recomenda-se uma liderança mais democrática, capaz de reconhecer as necessidades de participação e de reconhecimento social como forma de conseguir a cooperação dos trabalhadores e de melhorar o relacionamento entre estes e as chefias (Handel, 2003: 79).

humanos (relações humanas) como ponto de partida para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações entre elas (Sainsaulieu, 1997: 61).

A abordagem sistémica das organizações (já presente na teoria sociotécnica⁶), cuja origem remonta à década de 1950, contesta as perspectivas tecnocráticas e psicossociológicas e apresenta-se como uma abordagem da organização mais alargada (embora se mantenha prescritiva e não suficientemente descritiva) que considera de forma integrada as condições internas (elementos técnicos e sociais, ou seja, a utilização eficaz do suporte material e a organização racional das acções dos agentes humanos) e as condições externas (o ambiente da empresa) (Ortsman, 1969; Ibert, 2002).

As teorias da contingência (e.g. Joan Woodward, Alfred Chandler, Thomas Burns, G. M. Stalker, R. Lawrence e Jay Lorsch; Peter Blau ou Henry Mintzberg) com origem na década de 1970, procuram explicar a existência de uma relação funcional entre as condições ambientais (variáveis independentes) e as técnicas administrativas (variáveis dependentes) que permitem levar as organizações a atingir eficazmente os seus objectivos (Chiavenato, 1983: 551). De facto as teorias da contingência sugerem que perante ambientes complexos, ameaçadores e concorrenciais as estruturas internas das empresas se tornem flexíveis, orgânicas, comunicativas e participativas e as relações informais. Inversamente, um ambiente simples e previsível permitirá formas organizacionais com tendência para a simplicidade racional e para o formalismo burocrático (Sainsaulieu, 1993: 6).

O Desenvolvimento Organizacional surge no início da década de 1960, a partir de “um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo as suas potencialidades” (Chiavenato, 1983: 408-409). Esta abordagem centra-se nos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação da organização à mudança (Chiavenato, 1983; Bilhim, 1996) e, para além destes desenvolve outros conceitos dinâmicos como sejam a organização (sistemas mecânicos e orgânicos, designação de Paul Lawrence e Jay Lorsch) a cultura organizacional⁷, o desenvolvimento, as fases da organização e a crítica às estruturas convencionais (pela incapacidade de gerar actividade inovadora e de se adaptarem à mudança) (Chiavenato, 1983).

⁶ Trata-se de uma abordagem conceptual e metodológica da organização que se apoia na teoria geral dos sistemas. A este respeito sugere-se a consulta de Liu, Michel (1983). *L'approche Socio-Technique de l'Organisation*. Paris : Les Éditions d'Organisations.

⁷ Vd. (e.g. Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2004).

No que concerne às teorias comportamentais⁸, que resultam do movimento do Desenvolvimento Organizacional, com maior influência na GRH contam-se as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa e da participação. O movimento comportamental toma como um dos seus temas preferidos “o conflito entre os objectivos que as organizações procuram atingir e os objectivos que individualmente cada participante pretende alcançar” (Chiavenato, 1983: 395), ou seja, a preocupação centra-se na conciliação entre os objectivos organizacionais e individuais.

Como se viu, as teorias organizacionais de cariz sistémico e contingencial bem como as teorias comportamentais centradas nos processos de gestão consideram, de forma mais ou menos explícita, a relevância do factor humano no contexto dos factores que contribuem para a eficácia organizacional (Neves, 2000:3).

A Sociologia, atenta às dinâmicas de reprodução e de transformação dos conjuntos humanos estruturados (Sainsaulieu, 1993) constrói a sua própria perspectiva sobre a GRH nas empresas. Na perspectiva sociológica, a acção das empresas sobre os RH vai para além da atenção dispensada aos indivíduos pois implica, entre outros aspectos, motivá-los para o trabalho de modo a assegurar a continuidade da empresa e a manutenção dos empregos. O contexto socio-económico dos anos 1980, que impulsiona a adopção de novas práticas de GRH, acolhe a ideia de que a empresa é cada vez mais portadora dos efeitos sociais, fonte de representações colectivas e que, de modo recíproco, o sistema social está em ressonância com a vida da empresa (Sainsaulieu e Segrestin, 1987). Face a este efeito de sociedade Sainsaulieu constrói seis hipóteses apoiadas em vários trabalhos teóricos elaborados com o objectivo de compreender a realidade complexa do funcionamento social do trabalho nas organizações, a saber (Saisaulieu, 1993):

i) “A GRH faz emergir um novo modelo em matéria de tratamento dos problemas humanos da produção” (Sainsaulieu, 1993: 3), por referência ao modelo ideal-tipo Weberiano de gestão da força de trabalho.

ii) “A GRH implica uma modificação do sistema social dos actores” (Sainsaulieu, 1993: 4). Se os novos modelos de GRH procuram envolver os indivíduos nas relações de trabalho para obter expressão, participação, iniciativa e criatividade, o jogo de actores anteriormente construído em torno da resolução de problemas da organização está ultrapassado e neste caso, a análise estratégica das organizações (Crozier e Friedberg, 1977)

⁸ Vd. (e.g. Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2004; Mitchel e Larson, 1987; Ferreira, Neves e Caetano, 2001).

mostra que um conjunto humano de produção se articula num jogo de actores em torno do controlo das incertezas técnicas que num determinado momento geram a organização racional.

iii) “A GRH implantou-se na base da busca de novas identidades sócio-profissionais” (Sainsaulieu, 1993: 5). As mudanças sócio-culturais observadas nos comportamentos profissionais dos operários, das mulheres e dos jovens à procura de emprego sustenta a hipótese de que os indivíduos têm vontade de se integrar como actores do trabalho e deita por terra os fundamentos culturais das estruturas tayloristas. Assim sendo, uma política de GRH que visa mobilizar o pessoal não dispensa o estudo das identidades no trabalho, a sua articulação com a cultura da empresa e a diversidade dos processos de aprendizagem que pode comportar.

iv) “A GRH é uma resposta estrutural e gestionária particularmente adaptada às exigências sociais da crise” (Sainsaulieu, 1993: 6). Ora, é precisamente num contexto de crise que a GRH se desenvolve no âmbito da complexidade característica das organizações voluntárias, participativas e informais inspiradas no modelo contingencial.

v) “A generalização da GRH supõe a evolução em profundidade das bases culturais da vida colectiva no trabalho” (Sainsaulieu, 1993: 7), logo não pode implantar-se de forma durável sem tomar em consideração os recursos culturais de cada país.

vi) “O contexto recente de mudança organizacional e de esforço de modernização supõe actores e forças colectivas aptas a viver de modo diferente a mudança e a inovação” (Sainsaulieu, 1993: 7) e neste sentido o autor preconiza que os esforços de mudança estrutural da GRH se centrem no desenvolvimento social da empresa por via de acções inovadoras.

As teses de Sainsaulieu (1993) constituem os fundamentos sociológicos da acção de gerir pessoas no trabalho e simultaneamente lançam perspectivas futuras para a GRH nas empresas. Como recomendava Stoleroff uma abordagem sociológica dos fenómenos associados à GRH não deve tomar como ponto de partida as “tentações” economicistas e tecnocráticas que resumiriam o “objecto real chamado RH [à ideia de] que necessitam ser geridos da melhor maneira” (Stoleroff, 1996: 106) na lógica da *best practice*. O autor considera que a difusão dos modelos de GRH por um lado, e o desenvolvimento de um corpo de conhecimentos académicos ligados à prática, por outro lado, abrem janelas de oportunidade para a investigação sociológica e para a associação da Sociologia aos debates sobre o futuro da empresa e da gestão. A transformação da gestão nas empresas, de que a GRH é apenas uma parte, mostra algumas das fragilidades do sistema de gestão como sejam a conjugação do aumento da pressão sobre os trabalhadores directos (e.g.

responsabilização, qualidade, intensificação do trabalho) e a individualização dos incentivos. Especificando, “ao fazer apelo para o envolvimento dos trabalhadores nos objectivos e resultados e ao prometer contrapartidas recíprocas, as empresas estão a criar expectativas fortes [e simultaneamente] estão a esticar os esforços dos empregados, frequentemente a um ponto perigoso” (Stoleroff, 1996: 110).

2. Origem e evolução da função recursos humanos

2.1. A Administração do Pessoal

Esta fase primitiva da função, que Besseyers des Horts (1987) situa temporalmente entre o final do século XIX e os anos 1960 é dominada pela “gestão previsionial dos efectivos” (Gilbert, 1999). Em termos conceptuais este modelo coincide com a abordagem clássica da organização, na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas, e posteriormente o movimento das relações humanas⁹.

A função distancia-se “do simples bom senso com as propostas da (...) Escola Clássica (...) no pressuposto da estabilidade organizacional desejável e desejada, tendo como contexto institucional o Estado-Nação” (Lopes, 2005: 4). Assim, nos primeiros anos de vida da função assiste-se à criação, nas grandes organizações, de serviços especializados para tratar as questões sociais, contudo a maioria das actividades da função permanece centralizada (e.g. remunerações e recompensas e questões disciplinares). As competências de tais serviços centravam-se essencialmente em fazer cumprir as regras internas e a legislação e as práticas de GRH restringiam-se ao recrutamento e à formação ministrada nos centros de aprendizagem criados para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas (Besseyers des Horts, 1987: 150).

No período entre as duas Guerras mundiais as relações sociais tornam-se mais complexas, face à agudização dos conflitos sociais entre capital e trabalho (Neves, 2000: 10) e, por isso, os elementos da gestão do pessoal passam a ser frequentemente negociados contratualmente com os parceiros sociais. A resposta das grandes empresas para lidar com a complexidade social traduziu-se na organização de serviços de pessoal com a finalidade de fazer respeitar a disciplina da organização do trabalho e administrar o pessoal (Besseyers

⁹ Alguns autores atribuem o nascimento da função pessoal e a organização de serviços especializados ao movimento das relações humanas (Sainsaulieu, 1997: 66).

das Horts, 1987: 150). Neste contexto era frequente procurar que ex-militares e juristas integrassem os departamentos de pessoal (que funcionavam em sistema fechado), como garante da ordem e da disciplina (Bilhim, 2004: 38).

Na sequência da II Guerra Mundial a emergência das multinacionais “deu origem a uma fase nova em que as mega organizações dominam literalmente o mercado” (Lopes, 2005: 4). A década de 1950 coincide com o desenvolvimento da legislação social, os serviços de pessoal, agora tendencialmente designados *Direcção de Relações Humanas*, são dirigidos por pessoal administrativo com formação jurídica, encarregues de fazer cumprir a lei. Os temas prioritários são a motivação e a satisfação do pessoal e as práticas de gestão centram-se nas remunerações, nas promoções e na formação (Besseyers des Horts, 1987: 150). Nesta fase, progride-se no sentido do reconhecimento do papel dos indivíduos no sistema organizacional e assume-se o pressuposto de que a motivação e a satisfação dos trabalhadores influencia positivamente a produtividade global da empresa. A função assume uma postura mais técnica e propõe políticas e processos de trabalho que tomam em consideração a pessoa e o social e que sejam coerentes com a evolução da organização. No que concerne ao perfil dos técnicos de RH, as empresas mostram agora uma preferência pelo recrutamento de pessoal com formação em ciências sociais (e.g. Sociologia e Psicologia) (Bilhim, 2004: 39).

O modelo de GRH que prevaleceu nos “trinta gloriosos” resulta, segundo Bouchez da combinação de dois tipos de elementos favoráveis: i) a existência de um contexto dinâmico e estruturante para a nova paisagem socio-económica que vai encarnar na grande organização hierárquica e salarial e ii) a acção de redes de actores influentes¹⁰ (Bouchez, 2005: 27).

Num contexto em que a concepção da organização do trabalho ainda era puramente taylorista os serviços de pessoal não são mais do que uma parte da administração geral da empresa, já que a ênfase é colocada nos gabinetes de métodos. Os problemas de pessoal são geridos pelas chefias com base em regulamentos, imposição da disciplina e da experiência profissional (Sainsaulieu, 1997: 66).

¹⁰ Bouchez identifica três grandes famílias de actores que, à sua maneira tentam modernizar as práticas de gestão e a gestão do pessoal: i) a “ala activa do patronato”, particularmente presente nas grandes empresas, formada pela primeira geração de gestores modernos, frequentemente vindos de departamentos estatais e com um complemento de formação em escolas americanas de gestão prestigiadas. Eles são o motor da modernização sócio-económica das grandes organizações e estão convictos que um estilo de gestão mais democrático e atento ao factor humano deve acompanhar a evolução do contexto industrial e social; ii) o *management business* nos anos 1950 aposta na formação de quadros e difundem-se as ideias de autores como K. Lewin, D. MacGregor; A. Maslow e F. Hertzberg. Estes autores americanos tornam-se incontornáveis na literatura de gestão, nos seminários de formação e das técnicas de grupo no seio de grandes empresas

Uma das principais críticas que a abordagem da gestão do pessoal recebe reside no facto de se encontrar “separada do processo de decisão estratégica na medida em que a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objectivos económicos e sociais da empresa” (Brandão e Parente, 1998: 24).

2.2. A Gestão de Pessoal

Este período, cronologicamente situado entre as décadas de 1960 e 1980, assinala a ruptura com a administração de pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da GRH, por oposição à lógica quantitativa¹¹ que vinha prevalecendo e a função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho.

De facto, a contestação à organização científica do trabalho contribuiu para aproximar os parceiros sociais (sindicatos e associações profissionais) da empresa devido, entre outros factores, à alteração estrutural da mão-de-obra nomeadamente a elevação dos níveis de escolaridade e a transformação dos valores e representações face ao trabalho (Brandão e Parente, 1998: 25).

É no âmbito desta concepção da gestão do pessoal que são formalmente criadas as Direcções de Pessoal e que os profissionais¹² da função adquirem o estatuto de gestores equiparados aos outros quadros da empresa. Desenha-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa (numa perspectiva de minimização de custos) e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa e, neste sentido, as práticas chave são a formação e a participação (Besseyers des Horts, 1987: 150).

dirigidas por empresários progressistas (por exemplo Renault e EDF em França); iii) alguns representantes da função pessoal inseridos em empresas inovadoras lançaram e activaram a reflexão (Bouchez, 2005: 28).

¹¹ Na fase “pré-histórica” da função que vai até aos anos 1930, os trabalhadores são vistos por um prisma contabilístico e por isso deviam ter o mesmo tratamento que qualquer matéria-prima. Considerando que a empresa comprava mão-de-obra, as entradas e saídas de pessoal deviam ser registadas contabilisticamente, como acontecia com qualquer outro recurso (Bilhim, 2004: 38).

¹² No que concerne ao perfil dos profissionais para os departamentos de RH - dos quais se esperava apoio na conjugação de necessidades individuais e organizacionais - acentua-se o interesse pelo recrutamento de psicólogos (Bilhim, 2004).

A reclamação da participação põe em causa os modos fechados de funcionamento organizacional, que se traduz em dois tipos de iniciativas: “experiências e ensaios de reorganização pós-taylorista no trabalho industrial em grande série, de uma banda; estudo e melhoria das condições de trabalho (conceito renovado, que emerge das lutas sociais, forjando um instrumento analítico mais rigoroso), de outra banda” (Freire, 1993: 107). São adoptadas novas formas de organização do trabalho como a rotação, o alargamento e o enriquecimento de tarefas.

Sob a orientação humanista, a possibilidade de conciliação entre objectivos económicos e sociais e a concepção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da concepção do pessoal como um recurso. Ou seja, começa a vigorar a ideia de que as pessoas podem dar contributos para melhorar a organização do trabalho e o funcionamento da organização. Neste contexto, alarga-se o âmbito da função expresso no interesse pela definição de “políticas centradas na formação dos chefes de pessoal, na definição de zonas de participação dos trabalhadores nas decisões e nas comunicações informais” (Sainsaulieu, 1997: 68) por oposição às concepções burocráticas que tendiam a privilegiar os aspectos formais da comunicação. A nível das práticas são privilegiadas “a gestão das carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento” (Sainsaulieu, 1997: 66). Desta forma, a “gestão previsional das carreiras” – que consiste na procura antecipada dos indivíduos adequados aos empregos disponíveis e que tem como principais instrumentos a definição de funções, apreciação do potencial e organogramas de substituição - é o modelo de gestão do pessoal que vigora até meados da década de 1970 (Gilbert, 1999).

Bouchez (2005) considera que o modelo de GRH vigente no período em análise assentou em três pilares:

i) Centralização - por via da “centralização” procurou-se a uniformização das técnicas e a homogeneização do *status* do pessoal (níveis e qualificações), a estruturação do seu modo de gestão (fluxos de entrada e progressões hierárquicas), a coordenação do diálogo social e o controlo dos dispositivos legislativos e regulamentares;

ii) Racionalização – a tendência para a “racionalização”, que se conjuga com a centralização e a torna possível, conduz a uma forma quase taylorista da função pessoal. Esta especializa-se em técnicas bem definidas e fechadas (recrutamento, formação, remuneração, relações sociais, etc.), elas próprias segmentadas por categorias de empregos ou de *status*. Esta situação provoca alguns efeitos perversos, tais como: o aumento dos efectivos dedicados à função, o tratamento frequentemente burocrático das actividades e

dos problemas, a ruptura entre a “empresa real” e as realidades concretas e as problemáticas da organização do trabalho;

iii) Profissionalização - a importância da tendência para a profissionalização mede-se através da construção, desenvolvimento e formalização de um *corpus* específico de conhecimentos e de competências de cariz universitário e profissional.

Em suma, na perspectiva de Bouchez (2005) a segunda industrialização contribuiu para a estruturação progressiva do trabalho e do emprego nas grandes organizações industriais hierárquicas e para a estruturação da “sociedade salarial”. Este período consagra o emprego típico, produz uma forma dominante e integrada de gestão do pessoal nas grandes organizações industriais e confere prestígio à função pessoal. As relações de emprego entre as organizações e o pessoal construíram-se na base de uma troca implícita e explícita, pela subordinação hierárquica, em contrapartida da garantia de emprego. É a consagração da lógica dominante do emprego administrado (pelo menos nas grandes empresas). Este procedimento, que constituiu um enorme progresso no plano do equilíbrio social e económico (nomeadamente no domínio da integração social) também contribuiu, na óptica do autor, para a destruição parcial da autonomia operária anterior à racionalização.

2.3. A Gestão dos Recursos Humanos

Esta concepção da função, também designada como “fase da gestão integrada” (Bilhim, 2004) inspira-se nos múltiplos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias da Contingência. Para Sainsaulieu (1993), a concepção da GRH que se desenvolve a partir da crise com início nos anos 1980 é uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas. Especificamente, as alterações ambientais são a “intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e ‘ameaça’ da gestão das empresas japonesas, (...) emergência de culturas empresariais ditas de excelência; (...) emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e (...) importância atribuída ao cliente” (Tavares e Caetano, 1999: 39).

Consequentemente, o desafio que se coloca à abordagem da GRH é o de responder às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância

do colectivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares e Caetano, 1999: 38-39).

Perante as alterações contextuais e a multiplicidade de factores a ter em conta no processo de tomada de decisão, aumenta a percepção de que os dirigentes têm um papel decisivo para a organização e multiplica-se o interesse pela análise das suas tarefas, tal como anteriormente se fez para as tarefas de execução¹³, e investe-se nos métodos de selecção para encontrar dirigentes com “elevado potencial” e nos princípios de decisão em grupo.

Com a abordagem da GRH a função pessoal assume a “gestão previsionial dos empregos” (Gilbert, 1999) e desenvolve novas práticas no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissionais ou da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos RH¹⁴ (Sainsaulieu, 1993).

Construíram-se várias perspectivas no sentido de definir a GRH, algumas delas a partir da oposição entre esta concepção e a GP. Os elementos sobre os quais se constrói a distinção das duas concepções são vários, como se pode confirmar pela variedade de definições que a seguir se apresentam.

Na perspectiva de Sainsaulieu a GRH¹⁵ abre uma nova via de racionalização dos factores de produção e por esse motivo considera que esta abordagem favorece a renovação do pensamento racional aplicado à organização das empresas, o qual se desenvolve em dois tempos. Num primeiro tempo definem-se estratégias de organização mais motivadoras e participativas e, num segundo tempo, adoptam-se regras que favoreçam o envolvimento dos indivíduos no conjunto da vida e dos projectos da empresa (Sainsaulieu, 1997).

Para Tavares e Caetano a GRH distingue-se da GP por “colocar a ênfase na gestão da cultura, ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos, e, ainda pelo facto de se entenderem os RH, e a vinculação destes à organização, como um dos principais factores da vantagem competitiva da empresa” (Tavares e Caetano, 1999: 39). Acrescentam ainda os

¹³ Drucker é um dos autores que analisa os elementos das tarefas dos dirigentes e define as cinco funções do *manager*: planificar, organizar, escolher pessoas, dirigir e controlar (Drucker, 1973 *apud* Sainsaulieu, 1997: 70).

¹⁴ Sobre a internacionalização dos RH sugere-se a consulta da investigação de Carolina Machado (1999).

¹⁵ Segundo Sainsaulieu a GRH surge primeiramente nos EUA ao longo dos anos de crescimento económico enquanto na Europa dá os primeiros passos aquando da entrada na crise, em finais dos anos 1970, e com a influência dos métodos de gestão japonesa (Sainsaulieu, 1997: 73).

mesmos autores que uma outra forma de distinguir as duas concepções deriva do facto de se considerar a GRH como “uma tarefa de gestão estratégica mais central do que a GP, visto que os RH são experiênciados pelos gestores como sendo o recurso que a organização tem de mais valioso para gerir, estando esta gestão directamente relacionada com o alcance dos objectivos organizacionais e sendo, de algum modo, um espelho dos valores organizacionais que a gestão sénior mais pretende destacar” (Tavares e Caetano, 1999: 42).

Na perspectiva de Walton as duas concepções distinguem-se a partir do sistema de valores que preconizam. Assim, à complacência e controlo da força de trabalho, características da gestão tradicional, contrapõem-se a implicação e a autonomia dos trabalhadores na GRH. Esta mudança de pressupostos implica, segundo o autor “o estabelecimento de um contrato psicológico diferente, baseado numa implicação recíproca e em altos níveis de confiança mútua. Os trabalhadores são incentivados a contribuírem para a inovação e para a mudança organizacional (...) [em troca de] garantias implícitas de segurança do seu posto de trabalho” (Walton, 1985 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 47).

A abordagem de Beer et al centra-se na importância da função RH e na sua relação com o sucesso organizacional. Assim, os autores defendem que o exercício da função não deve restringir-se aos especialistas em GRH, mas deve ser alargada aos gestores de linha. Esta perspectiva identifica quatro actividades genéricas dirigidas ao pessoal que são comuns a todas as organizações: “desenvolvimento de processos de influência dos empregados, análise e planeamento dos fluxos de recursos humanos, desenvolvimento de sistemas de recompensas e desenho de sistemas de trabalho” (Beer et al, 1985 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 48). As actividades em causa desenvolvem-se em função dos objectivos e das políticas prioritárias (estratégicas), determinadas a partir das influências externas. As políticas de RH procuram os seguintes resultados: “aumentar a implicação organizacional, desenvolver competências organizacionais, incrementar a congruência interna das actividades desenvolvidas na organização e aumentar a eficácia organizacional” (Beer et al, 1985 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 39) de modo a melhorar o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade.

Para Guest a explicação para a passagem da GP à GRH reside na adopção de práticas opostas, nomeadamente o “planeamento de efectivos” proactivo, estratégico, integrado e de longo prazo; o “contrato psicológico” baseado no envolvimento dos trabalhadores; o autocontrolo (por oposição ao controlo externo); o relacionamento individual numa base da confiança; a flexibilidade e polivalência dos papéis e a máxima utilização do investimento (Guest, 1987 *apud* Neves, 2000: 8).

Para Sparrow e Hiltrop (1994 *apud* Neves, 2000: 9) o ponto de partida para a distinção entre a GP e a GRH encontra-se na visão que cada uma das concepções tem dos indivíduos nas organizações. No primeiro caso prevalece a ideia de que os RH são um custo (ideia dominante até aos anos 1970) e no segundo caso (a partir da década de 1980) ganha relevância a ideia de que os RH são um investimento. Face “ao acréscimo da competitividade nos negócios e das mudanças de natureza social, os RH passam a ser encarados como um factor estratégico, capaz de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva” (Guest, 1987 *apud* Neves, 2000: 9). Desta forma a GRH, para além do aspecto operacional, passa a integrar uma dimensão estratégica.

Segundo Neves, a GRH define-se por ser simultaneamente “um conjunto de conhecimentos e uma actividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência (...) é algo de bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão” (Neves, 2000: 12).

Em resumo, a designação GRH revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2000: 11). Esta transformação é, no entender de Neves “indirectamente reveladora da erosão dos factores competitivos tradicionais e, directamente, mostra a importância de considerar-se 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” (Neves, 2000: 11). Sendo assim cada vez mais “estratégia global e sectorial se interpenetram e condicionam, tornando os RH um factor de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento colectivo das suas competências, numa perspectiva de desenvolvimento face ao futuro” (Neves, 2000: 11).

2.4. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Para Besseyer des Horts a visão contemporânea da função começa a desenhar-se com a proximidade dos anos 1990, altura em que se colocam às empresas múltiplos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal, face aos quais as empresas mobilizam todos os seus recursos, inclusive os RH. A estrutura responsável pela função assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspectiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se

mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica (Besseyers des Horts, 1987: 150).

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) distancia-se da visão quantitativa e colectiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual. O movimento de individualização da GRH privilegia a “gestão previsionial das competências” (Gilbert, 1999) e a noção de competência torna-se central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume. Inseridas num ambiente que persiste em ser turbulento e em mutação permanente, as empresas procuram, por um lado, adaptar-se a esse ambiente e, por outro lado, desenvolver a empregabilidade¹⁶ dos seus trabalhadores, por duas vias: i) internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, o aumento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão; ii) externamente, acompanhando o assalariado na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho (Gilbert, 1999: 71).

Kovács entende a empregabilidade como “a oportunidade e a capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua actividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho: transição bem sucedida da escola para o primeiro emprego, reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas, aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego” (Kovács, 2002: 82-83).

A nova paisagem socio-económica dos anos 1990 traz um novo conjunto de desafios e novas lógicas que contribuem para a renovação das práticas de GRH em contextos organizacionais mais descentralizados ao nível da decisão e da informação. No âmbito das novas lógicas de GRH as práticas adoptadas pelas empresas centram-se, segundo Peretti (1998) nos seguintes aspectos:

i) Personalização - aplica-se à remuneração global, à gestão das carreiras, das competências e do tempo, à informação e à formação. O objectivo é conciliar as expectativas e aspirações do pessoal com os condicionalismos da empresa, tendo por base “a avaliação das pessoas, dos comportamentos e dos resultados e a detecção dos potenciais”¹⁷ (Peretti, 1998: 54);

¹⁶ Vd. Grazier, Bernard (1990), *L'employabilité: une brève radiographie d'un concept en mutation*, *Sociologie du Travail*, nº 4, pp. 575-584.

¹⁷ Começam a ser utilizados os “Projectos Profissionais Pessoais”, os “Planos Individuais de Formação” e os Balanço Profissional Personalizado” (Peretti, 1998: 54).

ii) Adaptação – pressupõe a adaptação da empresa às evoluções do meio ambiente e às solicitações internas e externas sendo possível de obter por via das várias modalidades de flexibilidade;

iii) Mobilização - pressupõe o envolvimento da hierarquia e da sua capacidade para motivar os RH pelo que a função deve gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus RH e de lhes abrir possibilidades de escolha e meios de resolução dos problemas (Brandão e Parente, 1998).

iv) Partilha - sugere a partilha da função na lógica da organização *staff and line*, ou seja, todas as chefias participam na GRH em colaboração com o Director da função e este, por sua vez, deve assumir o papel de promotor do novo conceito de função partilhada.

v) Antecipação – torna-se uma condição face à imprevisibilidade do ambiente e reforça-se a ideia da necessidade de uma gestão previsional do emprego a médio e longo.

De facto nos anos 1990 produziram-se desenvolvimentos profundos na função RH, quer ao nível do contexto quer ao nível do conteúdo, cujo impacto é evidenciado por tensões e contradições, que apontam para a necessidade de redefinição das atribuições e missões da função em torno de três domínios: “novas formas de organização e novos contratos psicológicos; a necessidade de estabelecer relações de parceria no sistema de emprego; a imperiosidade da dinamização de formas de organização muito flexíveis, múltiplas e paralelas” (Sparrow e Marchington, 1988 *apud* Ceitil, 1998: 60).

Estas orientações surgem como resposta às pressões do ambiente externo em que as empresas actuam, o qual determina a necessidade de gerar uma reacção estratégica que lhes permita sobreviver no mercado. Nestas condições, a própria função RH está sujeita às leis do mercado e deve tornar-se um parceiro estratégico nas grandes opções da política empresarial. Assim, compete à função determinar “quais as acções a empreender para que as políticas e práticas em GRH possam gerar valor acrescentado significativo às empresas que servem” (Peretti, 1998: 60).

Peretti explica que o interesse pela designação GERH reflecte a consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente imbricados e sublinha o facto de a função adoptar uma visão dinâmica dos recursos que gere. Isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de acções coerentes entre si e o controlo dos resultados” (Peretti, 1998: 85). Neste sentido, este é o modelo onde os procedimentos de gestão previsional e preventiva dos empregos e das competências melhor se integram.

De modo complementar pode dizer-se ainda que o conceito de gestão estratégica de RH “integra as políticas da GRH da organização com a estratégia corporativa¹⁸, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização” (Tavares e Caetano, 1999: 52). Esta nova concepção da gestão das pessoas nas organizações “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objectivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a selecção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares e Caetano, 1999: 52).

Ulrich identifica dois grandes eixos das políticas de GERH: o eixo “estratégico” (de longo prazo) e o eixo “operacional” (de curto prazo). Por sua vez, as actividades da GERH devem abranger os processos (estratégicos e operacionais) e as pessoas. A partir da conjugação dos eixos estratégico e operacional Ulrich define quatro objectivos para a GERH: “gestão estratégica dos recursos humanos, gestão da transformação e da mudança, gestão das infra-estruturas organizacionais e gestão das contribuições dos colaboradores” (Ulrich, 1996 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 52). De um modo geral, estes quatro objectivos propostos por Ulrich para a GRH têm, como observam Tavares e Caetano, correspondência nas perspectivas que dominam a GERH, designadamente: i) ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos RH, ii) desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança, iii) identificação das capacidades e das competências individuais e organizacionais e iv) identificação de relações contingências entre as estratégias da organização e as práticas de GRH (Tavares e Caetano, 1999: 53-59).

Actualmente o discurso dos investigadores e dos técnicos converge no sentido do reconhecimento da posição estratégica da função RH¹⁹. Considerando o interesse em afirmar o carácter estratégico da função, importa saber como e o que confere essa dimensão estratégica à função RH. Na perspectiva de Bouchez, para ser estratégica a função RH (suas posições, acções e decisões) deve contribuir efectivamente para o crescimento significativo e durável da performance global da organização e a avaliação da

¹⁸ O estudo da estratégia inclui o “conteúdo” e os “processos estratégicos”. O “conteúdo” da estratégia liga-se à escolha dos mercados em que a organização vai competir e ao modo como vai conduzir essa competição (“estratégia corporativa”). Os “processos” da estratégia são os mecanismos que resultam das opções efectuadas relativamente aos mercados escolhidos e ao modo como as organizações procuram implementar essas opções (“estratégia de negócio”) (Ansoff, 1965 *apud* Tavares e Caetano, 1999).

¹⁹ Ainda que a realidade observada e a percepção dos actores não seja unânime relativamente ao carácter estratégico da função RH.

dimensão estratégica da função deve basear-se em vários tipos de abordagem (Bouchez, 2005: 40):

i) Uma abordagem de “tipo estrutural e quantitativo” permita identificar a pertença do titular da função RH ao nível da Direcção, bem como o seu grau de participação no processo estratégico;

ii) Uma abordagem mais “qualitativa e realista” que permita verificar o envolvimento da Direcção de RH no investimento e pilotagem de questões estratégicas que constituam uma vantagem competitiva para a empresa. Ou seja, trata-se de distinguir as actividades da função que são úteis (simples regulação ou segurança de funcionamento) das que são estratégicas (recrutamento, gestão do emprego e das competências, regulação social com os representantes do pessoal);

iii) Uma abordagem “mais sociológica”²⁰ que permita identificar e avaliar, para além do discurso convencional, a visão real e a representação que os principais dirigentes da empresa têm da função RH. No fundo, trata-se de confirmar se os dirigentes integram realmente a variável RH na gestão socio-económica da empresa, ou se tal não passa do discurso. Deste ponto de vista, a natureza das relações entre o dirigente e a Direcção de RH é determinante.

iv) Uma abordagem que não subestime o facto de frequentemente as políticas e as práticas de RH serem determinadas pelas “lógicas financeiras” impostas pelos accionistas²¹.

v) Uma abordagem que considere o impacto das NTIC. Estudos recentes mostram que o recurso às novas tecnologias permite envolver outros actores em processos administrativos não estratégicos. Esta partilha permite um acréscimo de responsabilização dos actores envolvidos no processo e permite ao Director de RH concentrar-se nas missões estratégicas e tornar-se um verdadeiro *business partner*.

O reconhecimento das dimensões estratégica e simbólica do factor humano e do seu impacto na eficácia organizacional, incentivam os esforços de teorização da GRH. Na origem de tais esforços encontram-se razões de natureza teórica e prática. No primeiro caso, procura-se “conceptualizar a grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade (...) em que o factor humano, como vantagem competitiva, é a expressão da principal crença organizacional” (Neves, 2000: 7). As razões de natureza prática incidem na “necessidade de controlar os efeitos das práticas de GRH, em cujo processo, quer a cultura organizacional, quer a estratégia de negócio, desempenham a

²⁰ Vd. Renaud Sainsaulieu (1993).

²¹ Ilustram esta situação as operações de fusão-aquisição. Vários estudos demonstram que na maioria dos casos estas operações são imputáveis a factores associados aos RH (Bouchez, 2005: 39).

principal influência que condicionou a evolução do conceito de GRH” (Neves, 2000: 7). Finalmente, o conceito de GERH resulta, por um lado, dos progressos registados na função a partir das influências teóricas descritas e, por outro lado, do pensamento renovado da gestão e da sociologia da gestão²², que introduzem a ideia de que a obtenção de vantagens competitivas só é possível através das pessoas (Bilhim, 2004).

Em suma, até aos anos 1960 predomina uma gestão das pessoas de cariz predominantemente administrativo. A função é desempenhada por especialistas que aplicam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa. A partir daí, e até à década de 1980, prevalece a fase de gestão, na qual se privilegiam as políticas de cariz humano e social e uma perspectiva de médio prazo na evolução da empresa. Após os anos 1980, a função entra na fase de desenvolvimento e procura responder aos desafios actuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos RH (Beznosiuk, 1991 *apud* Peretti, 1998: 34).

Quadro síntese da Evolução da Função Recurso Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efectivos	Recrutamento, Formação (treino) Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento Formação de Chefias Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de selecção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha, Antecipação

3. O Panorama da Gestão de Recursos Humanos em Portugal

A análise do caso português no domínio da GRH aponta para o predomínio de uma configuração administrativa e localiza a formalização da função nas empresas portuguesas a partir de finais dos anos 1960 e início dos anos 1970 (Brandão e Parente, 1998).

O período pós revolução de Abril foi marcado por profundas alterações na dinâmica interna das empresas, em termos de relações laborais. Um primeiro momento foi rico em

²² Vd. Reed, Mike (1997), *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta Editora.

conflitualidade social, particularmente nas grandes empresas, expressa pelas contestações sindicais (e.g. greves, bloqueios produtivos e ocupações) ao poder patronal, o qual não estava preparado para o diálogo social. Um segundo momento, já num processo de consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais assume-se como o eixo fundamental da dinâmica social. Este quadro político-social é favorável à “criação de serviços de pessoal com objectivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado mais constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional” (Brandão e Parente, 1998: 36). A função de tais serviços centrava-se no cumprimento das normas legais e convencionais estabelecidas pela negociação colectiva dos CCT, nomeadamente o salário mínimo, a contratação a prazo, a gestão das carreiras (na lógica da ascensão automática baseada na antiguidade).

Na década de 1980 a função mantém o pendor essencialmente administrativo e adiciona às funções já referidas, “a gestão a quente dos processos de despedimento dos trabalhadores em excesso, resultante da crise do emprego” (Brandão e Parente, 1998: 36). Porém, no contexto português, a realidade da função é distinta nas PME e nas grandes empresas ou nas multinacionais. No primeiro caso os serviços de pessoal “não têm qualquer autonomia, estando inseridos nas funções de gestão administrativa, financeira ou mesmo de produção” (Brandão e Parente, 1998: 36). Na segunda categoria de empresas verifica-se uma aproximação à concepção da GP, nas quais emerge alguma preocupação com “a motivação e satisfação dos recursos humanos, frequentemente encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho” (Brandão e Parente, 1998: 36). Porém, a intensificação da crise económica em meados da década de 1980 configura uma situação de retrocesso ao extinguirem-se ou substituírem-se estruturas de pessoal por organismos administrativos que não fazem mais do que processar salários (Martins, 1995 *apud* Brandão e Parente, 1998: 36).

Em tempos mais recentes observam-se duas tendências na GRH nas empresas portuguesas:

i) Umas optam por dispensar as grandes estruturas centralizadas de GRH e transferem para as chefias directas e intermédias, numa óptica de partilha da função, algumas tarefas de GRH ao nível da “avaliação empírica do desempenho (...) da aplicação de repreensões disciplinares, (...) da contratação de novos trabalhadores, de promoções por mérito” (Brandão e Parente, 1998: 37) enquanto as “tarefas de processamento de salários, de formalização de processos contratuais, de despedimentos e de promoções automáticas” (Brandão e Parente, 1998: 37) são asseguradas pelos serviços administrativos.

ii) outras optam pela externalização da função ou pela subcontratação de serviços, quer na vertente técnica - recrutamento e selecção, formação ou avaliação de desempenho – quer na vertente administrativa.

Esta tendência é extensível às grandes empresas e às empresas multinacionais implantadas no país que, aproveitam o ambiente global que caracteriza a função e não vão muito além de uma gestão administrativa ou aproximam-se, no caso das multinacionais, da GRH devido a exigências da sede. Este comportamento das empresas, quer nacionais quer transnacionais, aplica-se no entanto aos quadros (dirigentes, superiores e médios) enquanto o núcleo operacional de trabalhadores é gerido na base dos pressupostos da concepção administrativa ou quando muito da GP (Brandão e Parente, 1998).

Em suma, verifica-se que a função pessoal nas empresas portuguesas é marcada por um forte pendor legislativo, associado a forte intervenção estatal, que embora possa ter um papel na defesa das condições de emprego, condiciona as empresas que pretendem avançar para uma GRH desenvolvimentista.

Atendendo a que a concepção da GRH está, na sua origem, associada aos processos de modernização das empresas com vista à sua adaptação às novas condições ambientais (Sainsaulieu, 1993; Kovács, 1992, 1998; Brilman, 1997; Butera, 1991) o caso português, no que toca à adopção de processos de mudança tecnológica e organizacional, também apresentou particularidades que provavelmente justificam a concepção de GRH dominante. Os resultados de um inquérito realizado em finais da década de 1980 (Moniz, 1989) evidenciaram algumas das características dos processos de inovação tecnológica nas empresas industriais portuguesas. Moniz verifica que a preocupação das empresas com a inovação tecnológica se centra na introdução de “novas tecnologias materiais, sem qualquer referência a critérios sociais inerentes à organização do trabalho” (Moniz, 1989: 17). Verifica ainda o autor que a preocupação prioritária das empresas portuguesas é a produtividade, seguida da melhoria tecnológica, do crescimento equilibrado e finalmente a melhoria das condições de trabalho. No que concerne à inovação organizacional esta restringe-se às formas mais vulgares de participação dos trabalhadores (e.g. círculos de qualidade e serviços de higiene e segurança) (Moniz, 1989: 18).

Ferreira confirma um predomínio dos modelos autocráticos e burocráticos de organização do trabalho, que impedem a participação no processo de decisão, de implementação, controlo e avaliação das formas de trabalho. O autor verifica que “a estrutura hierárquica de autoridade é piramidal e excessivamente formalizada” (Ferreira, 1991: 165) e que os comportamentos obedecem a regras e regulamentos coercivos para as relações interpessoais. A explicação para esta situação reside, segundo o autor, na

persistência dos princípios tayloristas de organização de trabalho, na ausência de uma concepção sistémica da organização ou mesmo no desconhecimento das possibilidades de inovação organizacional, “desconhecimento esse bem patente no desleixo que é dado aos recursos humanos, enquanto factor estratégico de competitividade e concorrência empresarial” (Ferreira, 1991: 166).

Este conjunto de especificidades encontradas nas empresas portuguesas são sustentadas pela realidade social, política e cultural do país, nomeadamente a dependência dos empresários relativamente ao papel paternalista do Estado, que os impede de assimilar os valores da concorrência empresarial (Brandão e Parente, 1998).

Outra referência importante para a análise desta temática são os resultados de dois inquéritos (realizados em 1986 e 1992 por Ilona Kovács) sobre as formas de organização do trabalho em empresas industriais nacionais. O primeiro inquérito permitiu apurar que apenas 10% das empresas utilizavam novas formas de organização do trabalho. O segundo inquérito mostra uma evolução positiva da difusão de novas formas de organização do trabalho, embora se verifique que apenas um número relativamente reduzido de empresas (21%) se afasta substancialmente da organização científica do trabalho para dar lugar a equipas de trabalho com alguma autonomia no planeamento e organização de tarefas (Kovács, 1994).

A autora nota ainda que as empresas procuram “flexibilidade na sua organização do trabalho, principalmente por via das práticas como a rotação de tarefas e grupos polyvalentes, sobretudo com objectivos económicos, tais como, aumento da produtividade, melhoria da qualidade, resposta rápida às encomendas, flexibilização da mão-de-obra, melhor aproveitamento das potencialidades dos trabalhadores, redução de postos de trabalho, redução da inactividade e dos tempos mortos, entre outros” (Kovács, 1994: 24-25). Por sua vez, detecta que as formas de organização do trabalho mais avançadas se encontram nas empresas tecnologicamente mais avançadas, nas quais há grupos semi-autónomos e em que os operadores realizam tarefas de controlo de qualidade. Quanto aos órgãos de participação a autora conclui que predominam as formas por delegação, sobretudo sindical, as comissões de higiene e segurança no trabalho e que as formas directas de participação predominam nas empresas tecnologicamente mais avançadas.

Lopes lembra que a realidade empresarial portuguesa é predominantemente constituída por Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) e que no entanto, a base de reflexão sobre a GRH tem assentado na experiência e na investigação em grandes organizações com uma gestão profissionalizada e de inspiração burocrática, pelo que a

GRH aparece como “uma tarefa subsidiária da gestão nas MPME, externalizável, isto é, não integrada na estratégia empresarial (Lopes, 2005: 2).

O mesmo autor apresenta os resultados de um estudo da Universidade de Warwick (Lopes, 2005) que visava apurar a qualidade dos gestores, empresários e dirigentes portugueses e do qual sobressaiu a ideia de que estes actores estariam formatados por um modelo de gestão próximo da burocracia mecânica, no sentido que lhe é conferido por Mintzberg (1982). Aconselhando alguma precaução na aceitação acrítica dos resultados, Lopes admite a existência de “um grave deficit de empreendedorismo próprio (...) e de baixo estímulo ao intra-emprendedorismo dos trabalhadores (Lopes, 2005: 14), atribuindo a estas características da cultura de gestão portuguesa o baixo nível geral de qualificações e o baixo nível de contratação de quadros técnicos diplomados nas áreas da ciência e da tecnologia nas MPME nacionais. Este trabalho faz ainda referência ao movimento sindical e ao sistema de relações laborais por manterem “um quadro legal de forte protecção do emprego gerador de baixa mobilidade e de uma precarização violenta da mão-de-obra não enquadrada sindicalmente” (Lopes, 2005: 15).

Na mesma obra Lopes refere também o relatório da OCDE de 2004 sobre Portugal, que aponta para as seguintes conclusões (Lopes, 2005: 15):

i) os empresários e gestores portugueses são vítimas do funcionamento dos sistemas de ensino que não formam a mão-de-obra nacional ao encontro das necessidades das empresas;

ii) a cultura de gestão portuguesa revela, entre outros factores, falta de talento e falta de ambição. O jogo estratégico preferido consiste na procura de formas de fuga ao fisco; gestão antiquada sem aposta na formação profissional e nas NTIC;

iii) inabilidade para o *marketing* e para obter economias de escala visíveis na ausência de marcas portuguesas no estrangeiro.

Indo ao encontro do que os estudos precedentes já haviam revelado (Moniz, 1989; Ferreira, 1991; Kovács, 1994) Lopes considera forçoso concluir que as organizações nacionais, por razões culturais, têm demonstrado “uma relutância natural em acompanhar as transformações havidas em todos os países desenvolvidos nos domínios da flexibilidade organizacional” (Lopes, 2005: 18).

Considerando que o meio externo exige mudanças radicais, a questão está em saber como o meio interno rígido e cristalizado num modelo burocrático-racionalista, vai conseguir responder às exigências do ambiente. As práticas de GRH insuficientemente flexibilizadas (e.g. selecção, remuneração, avaliação ou formação) podem não só tornar-se inadequadas mas também inibidoras de uma estratégia de GRH evolutiva. Neste sentido

sugere-se que a amplitude dos desafios que se colocam às empresas portuguesas seja equacionada na base da modernização organizacional e da sua relação com a reorganização dos processos de trabalho em geral e com a GRH em particular (Lopes, 2005).

4. Modelos de Gestão de Recursos Humanos

4.1. Modelo Weberiano de gestão de recursos humanos

Weber acreditava que a modernização das empresas privadas e consequentemente dos seus modelos de GRH, seria feita na base da inspiração teórica e da observação das práticas de GRH dos serviços públicos alemães e inspirada nos princípios e valores da cultura germânica (Lopes, 2005). As grandes orientações desta cultura (confiança/individualidade, formação permanente/colectivo e cidadania/tratamento da problemática da divergência) inspiraram a definição dos atributos da burocracia weberiana (Weber, 1947):

- i) Tarefas (delimitadas por regras, técnicas ou normas);
- ii) Hierarquia;
- iii) Propriedade;
- iv) O ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e a celebração de um contrato livremente assumido (selecção baseada na impessoalidade);
- v) Não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes (o processo de avaliação de desempenho é transparente);
- vi) Formação profissional especializada (primado da competência sobre o da mão-de-obra barata);
- vii) Salário e carreira profissional baseados na meritocracia, enquanto fórmula de discriminação positiva.

A articulação dos três primeiros elementos (tarefas, hierarquia e propriedade) formam um núcleo que confere significado à GRH e os restantes quatro elementos constituem as práticas de GRH.

Lopes (2005) sugere uma leitura integrada dos atributos e dos princípios weberianos a partir da mesma visão da centralidade das regras e dos elementos que as produzem. A figura 1 esquematiza o modelo de GRH de Weber.

O princípio da confiança, ou da ética individual, transmite a ideia de que os indivíduos são responsáveis pela tomada de decisões o que justifica a ordenação da acção

organizacional numa base hierárquica. Porém, o poder que deriva da posição hierárquica não confere à chefia o direito de impor a sua vontade. A obediência do trabalhador baseia-se na função – ou projecto, na linguagem de Fombrun, Tichy e Devanna (1984) – e não ao individuo que ocupa o cargo hierárquico.

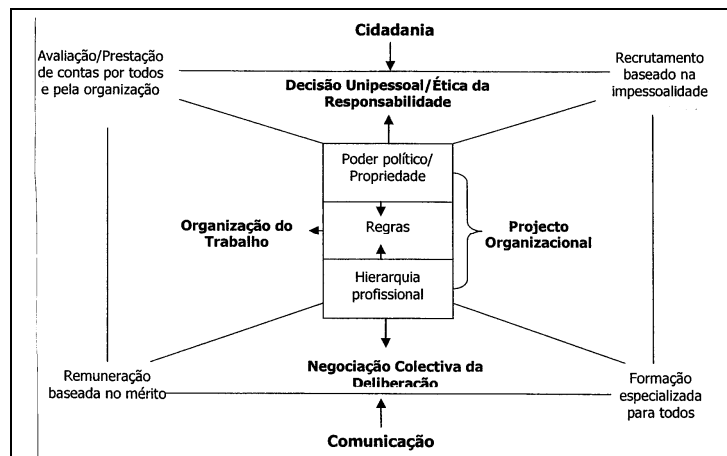
O princípio da responsabilidade colectiva é “transferido para a propriedade (...) por um lado e, por outro, para os técnicos e os trabalhadores que, devidamente qualificados para o efeito, apoiam ou coordenam a preparação de decisões que serão assumidas pela hierarquia” (Lopes, 2005: 8).

O princípio da cidadania baseia-se na capacidade e na gestão das divergências de opinião ou de interesses e constitui o suporte de práticas comunicativas adequadas e transparentes de modo a evitar que o sistema de regras conduza a organização a uma inflexibilidade indesejável.

Contrariando a opinião corrente Lopes afirma que “o modelo weberiano é (...) um modelo adaptativo de GRH” (Lopes, 2005: 9) na medida em que os princípios surgem como garantia para assegurar o equilíbrio entre práticas, estratégias e táticas. Assim, conclui o autor, os pilares tradicionais da GRH têm a configuração que Weber lhes quis conferir (Lopes, 2005: 9):

- i) Recrutamento e selecção (cuja operacionalização assenta na noção de impessoalidades);
- ii) Avaliação de desempenho (entendida como uma prestação de contas ou como transparência);
- iii) Formação profissional contínua (abrangente e universal, susceptível de fazer de cada profissional um especialista na sua área);
- iv) Remuneração (a partir do mérito revelado pela avaliação de desempenho, sem esquecer a relação entre este e o desempenho global da organização).

Figura 1: Modelo de GRH de Weber



Fonte: Lopes (2005: 10)

Em suma, o primeiro princípio decorre das condições técnicas e de mercado e como tal obedece a uma racionalidade técnica; o segundo princípio de natureza ética fundamenta a partilha da responsabilidade organizacional e o terceiro princípio tem uma dimensão política que se traduz na necessidade de criar divergências e de aceder à capacidade de crítica construtiva e de cenários alternativos que sustentem uma racionalidade política (Lopes, 2005).

4.2. Modelos normativos de gestão de recursos humanos

Para Storey a construção de um modelo de GRH deve assentar em quatro elementos chave (Storey, 1995: 6-8):

i) Crenças e pressupostos – os RH devem ser percebidos como uma vantagem competitiva, uma mais valia e não um custo. São as competências e a implicação dos trabalhadores e não o cumprimento de regras, que fazem a diferença na *performance* organizacional, logo há que dispensar uma atenção especial aos processos de recrutamento, selecção e formação de modo a aumentar as competências organizacionais;

ii) Qualidades estratégicas - as decisões sobre os RH têm uma importância estratégica, logo o director de RH deve participar, ao mais alto nível, na definição da política da empresa. As políticas de RH devem estar alinhadas com o ambiente competitivo, a estratégia de negócio e a estratégia de GRH;

iii) Papel críticos dos gestores – considerando que os RH são um factor crítico para o sucesso do negócio os gestores de linha devem ser implicados na GRH, tal como os

gestores de RH devem participar nas instâncias de decisão e na definição da estratégia de negócio da empresa;

iv) Mecanismos chave – a gestão da cultura é mais importante do que a gestão dos processos e dos sistemas, o que implica desenvolver a gestão integrada dos processos de selecção, comunicação, formação, recompensas e desenvolvimento e incrementar a responsabilidade e o *empowerment*. A implementação da GRH pressupõe o consenso sobre os valores, objectivos e prioridades da organização e uma ideologia que dê prioridade aos interesses da gestão empresarial.

A partir da explicitação destes elementos, que visam indicar como deve ser a GRH, Storey concebe dois modelos de GRH que designa de modelo *Hard* e modelo *Soft*. A designação dos modelos é intencionalmente metafórica e pretende associar o conceito *hard* à ideia de “recurso” (que tem um custo) enquanto o conceito *soft* quer significar “humano” (que é susceptível de investimento). As características dos modelos *hard* e *soft* de GRH encontram-se sintetizadas no quadro seguinte:

Quadro 1: Modelos normativos de GRH

Modelos Normativos de GRH	
Modelos <i>HARD</i>	Modelos <i>SOFT</i>
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990)
Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de RH são necessários para atingir os objectivos estratégicos da organização (Fombrun et al, 1984).	Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os RH são uma mais valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competências, desempenho, etc.) (Guest, 1987).
Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objectivos de negócio da empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial à obtenção de tais objectivos (Hendry e Pettigrew, 1986).	A GRH tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de "comunicação, motivação e liderança" (Storey, 1987)
Planeamento formal dos RH, considerados um "factor de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital" (Legge, 1995: 35). As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington e Hall, 1987). As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa. A GRH é dominada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro factor económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).	Os RH são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se "desenvolver", merecem a "confiança" da gestão e a sua "colaboração" consegue-se através da "participação" e da "escolha informada" (Beer e Spector, 1985).
A GRH é dominada pelos aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro factor económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).	A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais valia para a organização. As políticas de RH devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas.
Modelos Centrados da "GP"	Modelos centrados na "GRH"

Fonte: Baseado em Legge (1995: 34-35) e Tavares e Caetano (1999: 41)

Em suma, os modelos *Hard* e *Soft* podem ser equacionados numa perspectiva de transição de um estágio a outro mais evoluído da GRH (Legge, 1995), ou seja, reflectem a transição da GP à GRH.

A análise comparativa das características de ambos os modelos revela semelhanças e diferenças, quer na concepção dos RH, quer na concepção sobre a gestão dos mesmos. Para o autor dos modelos o principal factor de distinção reside na abordagem da gestão do emprego que, no modelo *Soft*, procura atingir vantagens competitivas através de uma força de trabalho altamente implicada e competente, usando para tal um conjunto integrado de técnicas que salvaguardam as dimensões cultural, estrutural e pessoal (Storey, 1995: 5).

Ao comparar os modelos *Hard* e *Soft* Legge conclui que existem entre ambos mais semelhanças do que diferenças pois encontra um conjunto significativo de ideias que aproxima os modelos como sejam, por exemplo:

i) a necessidade de integrar as políticas e práticas de GRH com os objectivos organizacionais;

ii) a implicação dos gestores de linha na GRH;

iii) a importância atribuída ao desenvolvimento de competências como requisito de satisfação pessoal e garante do sucesso organizacional;

iv) o rigor dos processos de recrutamento e selecção, de modo a colocar as pessoas certas nos lugares certos e conseguir uma melhor integração das práticas de GRH com os objectivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento individual (Legge, 1995: 36).

No que concerne às diferenças entre os modelos a autora elege como principal divergência o facto de os modelos *Soft* considerarem a GRH como uma tarefa de gestão estratégica mais central e, neste sentido, os RH são vistos pelos gestores como o recurso mais valioso da empresa para a obtenção dos objectivos organizacionais e expressam os valores organizacionais eleitos pelo topo (Legge, 1995: 37). Mas, para Fowler (1987 *apud* Legge, 1995: 37) as reais diferenças entre os dois modelos situam-se mais ao nível da linguagem e não propriamente do conteúdo pois o autor considera que a GRH não é mais do que uma redescoberta da GP, mas estrategicamente orientada pelos gestores executivos.

Ainda no que concerne às diferenças entre os modelos, a leitura do quadro permite verificar que modelo *Hard* mantém uma visão tradicional das pessoas no seu contexto de trabalho, considerando-as “passivas”, “um factor de produção” ou uma despesa necessária para atingir os objectivos organizacionais. Pelo contrário, o modelo *Soft* concebe os RH como uma mais valia e uma fonte de recursos e, para além disso, considera-os proactivos e dotados de capacidades de desenvolvimento. No que respeita à gestão, enquanto o modelo *Hard* defende a integração estratégica da GRH na gestão de linha, o modelo *Soft* enfatiza as

qualidades específicas dos RH e a necessidade de utilizar um conjunto de técnicas distintas e diferenciadas de GRH no sentido de maximizar o seu potencial.

Para Legge (1995) o conceito chave dos modelos *Hard* é a integração, o qual pode ter dois significados: “a integração com a estratégia de negócio” e a “integração enquanto complementaridade e consistência das políticas de emprego e de GRH na sua totalidade, tendo como objectivo gerar uma implicação dos empregados, incrementar a sua flexibilidade e aumentar a qualidade do trabalho levado a cabo por estes” (Tavares e Caetano, 1999: 43). Este duplo significado do conceito de integração tem sido tomado como uma forma de ajustamento “interno” e “externo” da GRH. O primeiro tipo de integração prevê o estabelecimento de uma relação contingencial entre a estratégia de negócio e as políticas de GRH. Mas a consistência interna da GRH prevê uma abordagem única da política de emprego e da gestão de pessoas nas organizações.

Também os modelos são alvo de contradições e ambiguidades na linguagem que utilizam: flexibilidade e implicação; flexibilidade e qualidade; cultura forte e flexibilidade; implicação e qualidade; individualismo e trabalho de equipa, são alguns exemplos. A existência destas contradições pode ser a explicação para as evidências empíricas que apontam no sentido de uma fraca implementação dos valores centrais aos modelos *Soft* nas organizações actualmente (Tavares e Caetano, 1999: 43).

As várias dimensões da flexibilidade na GRH estão associadas a valores relacionados com o papel atribuído aos trabalhadores. A flexibilidade funcional visa o desenvolvimento de competências e a capacidade de iniciativa dos trabalhadores. A flexibilidade financeira centra-se na expansão do sistema de recompensas variáveis associadas ao desempenho, em alternativa aos sistemas de recompensa uniformes. Finalmente a flexibilidade numérica está associada à ideia de que a força de trabalho é um custo a ser minimizado (Atkinson, 1984).

Por sua vez Farrence vê a abordagem *Soft* de modo optimista quanto aos valores de “descentralização e a devolução da tomada de decisão e ainda a rejeição do corporativismo” e defende a “projectção e a definição dos direitos e liberdades individuais”. Na sua opinião as “boas práticas de GRH assegurarão que todos os empregados saibam que são importantes como seres humanos e como indivíduos” (Farrence, 1992: 15 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 46).

Outros autores consideram que a GRH abandonou os valores humanistas da GP, “tendo substituído a missão clássica da gestão de pessoal – que procurava a eficiência e a justiça – por uma missão corrupta totalmente orientada para o negócio” (e.g. Hart, 1993 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 47).

Apesar das reservas de Torrington (1993 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 47) relativamente ao modelo *Soft*, o autor destaca como pontos fortes da GRH a ênfase na formação e desenvolvimento dos trabalhadores e no desempenho (por oposição ao conformismo às regras e aos controlos formais), aspectos positiva e significativamente valorizados na gestão das pessoas nas organizações modernas.

Na perspectiva dos gestores as políticas de GRH devem estar associadas ao desenvolvimento do negócio. No entanto, esta postura levanta-nos duas questões: “Por um lado, há a ideia de que o aumento da confiança e a maior autonomia dos trabalhadores pode substituir a obsessão pelas regras e pelos procedimentos. Por outro lado, temos a dimensão *hard* da GRH, com a respectiva utilização de critérios puramente economicista como factor decisivo das políticas de gestão de pessoas nas organizações” (Tavares e Caetano, 1999: 47).

4.3. Modelos de gestão macroeconómica dos recursos humanos

Bouchez identifica três grandes modelos de gestão macroeconómica do pessoal, que se sucedem e sobrepõem. Enquanto os modelos Tipo I e Tipo II se aproximam dos modelos *Hard* e *Soft*, respectivamente, o modelo Tipo III pretende fornecer uma visão prospectiva da GRH no terceiro milénio. Veja-se com mais pormenor como o autor define os modelos (Bouchez, 2005: 44-51):

i) Modelo tipo I: adaptação passiva e defensiva do pessoal (1975-1985)

Este modelo, que teve o seu apogeu nos grandes grupos industriais especialmente entre meados da década de 1970 e meados da década de 1980, é tido como o prolongamento das práticas dominantes nas organizações com modelos de crescimento de tipo fordista. Numa lógica de “adaptação passiva e defensiva do pessoal”, em que as formas de organização do trabalho permanecem marcadas pelos modos de organização taylorista, as empresas tendem a negligenciar o potencial dos seus RH. A gestão das pessoas continua a ser formal e serve de suporte às reestruturações empresariais, limitando os seus efeitos sociais e preservando a paz social.

Este modelo distingue-se do modelo precedente pelo tratamento da situação do emprego e pelos dispositivos de amortecimento dos impactos sociais que cria. De facto, após a degradação do emprego (1983 e 1984) o modelo evolui para a prática da flexibilidade quantitativa externa como variável de ajustamento, numa perspectiva de curto

prazo²³. A partir daí observa-se a emergência de empregos atípicos (e.g. contratos a tempo limitado) bem como a progressão da exteriorização do emprego, seja ela “física” ou “organizacional” e/ou “jurídica”, podendo as duas formas (no caso da subcontratação) ou não (formas interinas ou de trabalho por conta do Estado) combinar-se.

ii) Modelo tipo II: Activação e mobilização do mercado interno de RH (1980-2000)

Na década de 1980 as práticas de GRH ajustam-se aos princípios das duas correntes de pensamento que suportaram as reestruturações organizacionais: os modelos *lean production* e os modelos antropocêntricos, ou na terminologia de Bouchez (2005), a “gestão ideológica” e a “modernização sócio-produtiva”.

A “gestão ideológica”, de inspiração oriental, manifesta-se na concepção de uma espécie de pensamento único, quase hegemónico e mágico da gestão que proclama um “novo modelo de excelência” ou um novo *one best way*. Trata-se de uma corrente normativa que apela às formas de participação directa e à implicação das pessoas. Porém, vários efeitos perversos surgiram do facto de o ocidente ter confundido a cultura do “defeito zero” com o “zero limites”. Sob a influência dos novos princípios e metodologias de gestão, as condições de troca alteram-se desfavoravelmente para as empresas que não alinham nesta moda de gestão. No que respeita aos trabalhadores, esta corrente funcionou como uma forma de manipulação ideológica, principalmente a partir do momento em que coabita com os planos sociais.

Por sua vez, a “modernização sócio-produtiva” surge como um prolongamento do movimento sócio-técnico. Neste caso defende-se a flexibilidade qualitativa interna numa perspectiva de médio prazo e no contexto de uma gestão antecipada das competências e dos empregos. Emerge o conceito de “organização qualificante”, no âmbito do qual o pessoal é considerado como “um investimento” ou um “recurso”, ou seja, como uma “oportunidade estratégica”, em vez de um constrangimento ou um custo. A inteligência humana, que até então constituía uma ameaça passa a ser solicitada. Na sequência da nova concepção dos RH entra em vigor a gestão previsional (Gilbert, 1999) dos empregos e das competências, nos anos 1980. Esta gestão previsional continua sobretudo descritiva, monolítica e desligada das estratégias e práticas de produção. Porém, uma verdadeira gestão previsional das competências só viria a ocorrer a partir de 1987. A pertinência desta

²³ Recorde-se que o recurso massivo à gestão quantitativa e demográfica, de inspiração macro-social, dos efectivos excedentes (em função da idade) assume uma importância crescente e conseqüentemente o número de reformas aumenta. Estas medidas começam por afectar maioritariamente os operários de grandes empresas industriais, frequentemente envelhecidas e pouco qualificadas. Estende-se posteriormente ao sector terciário onde afecta os operários e os quadros. Este modelo, cujos inconvenientes e efeitos perversos explicam o seu fim desde 1984, foi gerido de forma relativamente consensual pelos grandes actores institucionais (Bouchez, 2005: 45).

corrente deriva do facto de reforçar a ideia que competência e organização estão estreitamente combinadas e que toda a organização pode fabricar competência ou incompetência. Contribui também para actualizar o conceito de empregabilidade, como nova forma de segurança profissional.

iii) Modelo tipo III: Flexibilidade partenarial e mutual (Século XXI)

Este modelo está em construção e funciona como um prognóstico para o futuro, pelo que só se podem apresentar as orientações e os contornos gerais. Visa estabelecer a coerência (à semelhança do que aconteceu com o modelo dos “trinta gloriosos”) entre a realidade económica e organizacional e a gestão do emprego e dos RH, na era da sociedade da informação e digital. Esta realidade afasta-se cada vez mais do perímetro clássico da empresa típica, ela própria cada vez mais porosa, e apresenta duas pistas, cujos conceitos centrais são a pluriactividade (como nova forma de emprego) e a empregabilidade (como nova forma de “desemprego activo”).

Uma primeira pista para a definição do modelo situa-se ao nível mesoeconómico de uma bacia de emprego, considerando a emergência de novas formas de emprego e onde a pluriactividade pode constituir uma das características mais prováveis. Supõe-se que os empregadores agrupados constituirão uma estrutura original cujo objectivo será oferecer um enquadramento colectivo à pluriactividade. A estrutura dos agrupamentos de empregadores pode articular-se com a noção de “contrato de actividade”²⁴. Abre-se assim uma via para uma cooperação mutualizada e para a continuidade do *status* profissional, ao permitir uma gestão das transições de diferentes situações de trabalho sucessivas. O mecanismo regulador será assegurado por um agrupamento-*pivot*, ou seja, uma rede de empresas cujo piloto/coordenador será a nova figura de Director de RH do terceiro milénio. As NTIC, numa economia cada vez mais desmaterializada, permitirão a difusão do trabalho à distância e/ou partilhado. Isto pressupõe a construção de uma gestão ofensiva e regulada do mercado de competências da bacia de emprego, activando a dinâmica dos actores locais (empresas, associações patronais, universidades, etc.) e desenvolvendo dispositivos apropriados (avaliação de competências, estruturas de colocação no seio das bacias, elaboração de referenciais de competências ou situações experimentais) (Bouchez, 2005: 48-49).

A segunda pista é complementar da primeira e aponta para o desenvolvimento da garantia de empregabilidade, nova forma de “assegurar o desemprego activo”, que substituirá cada vez mais a garantia de emprego para a vida. Tudo leva a crer que é inútil e

²⁴ Uma nova categoria jurídica, proposta pela comissão Boissonnat, que inclui várias formas de actividade (Bouchez, 2005: 49).

perigoso manter a ilusão do regresso ao “emprego típico”, tal com é cada vez mais arriscado e aleatório pensar em manter um laço contratual exclusivo com um só empregador. Por seu turno, a necessidade de garantir e de assegurar a qualidade das transacções profissionais constitui uma realidade prioritária. Encorajados pelos poderes públicos, empregados e assalariados (bem como os seus representantes) têm matéria suficiente de discussão e de negociação, num quadro jurídico eficaz, para construir uma nova forma de segurança profissional. Da discussão pode resultar, por exemplo, a construção progressiva de um verdadeiro *status* profissional do trabalhador pluriactivo (Bouchez, 2005: 49-50).

Por fim Bouchez considera que entre as teses ultraliberais de Bridge (1995 *apud* Bouchez, 2005) sobre a sociedade “pos-salarial” e o emprego administrado clássico da empresa providência, o espaço de inovação e de negociação continua aberto. A entrada na sociedade da informação e digital, no contexto de globalização financeira, impõe impreterivelmente a construção deste novo modelo sócio-económico. Deve conduzir à construção de uma nova cidadania pluriactiva e solidária que procura reconciliar o social, o económico e o político. Trata-se de instaurar uma solidariedade activa, ofensiva e não simplesmente mecânica. É preciso negociar a flexibilidade, mantendo a coesão social. É urgente experimentar, nesta lógica, estas formas emergentes que se desenham no novo paradigma largamente imaterial e digital da era da informação. Este é um dos maiores desafios no domínio do emprego nos anos vindouros, segundo Bouchez.

O quadro 2 identifica os modelos descritos por Bouchez e resume as suas principais características:

Quadro 2: Modelos macroeconómicos de GRH

Três modelos simplificados de GRH			
Período	1975-1985	1980-2000	Século XXI
Tipologias	Tipo I: Adaptação passiva e defensiva do pessoal	Tipo II: Activação e mobilização do mercado interno de RH	Tipo III: Flexibilidade partenarial e mutual dos RH
Descrição Sumária	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão quantitativa e demográfica dos efectivos - Potencial interno pouco mobilizado - Gestão formal do pessoal 	Dois aspectos diferenciados: <ul style="list-style-type: none"> - Gestão "ideológica" e "mobilização" dos RH - Modernização socio-productiva (organizações qualificantes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão ofensiva e regulada das competências no quadro de uma bacia de emprego - Construção de um status profissional do trabalho pluriactivo - Construção da empregabilidade para uma segurança profissional activa

Fonte: Bouchez, Jean-Pierre (2005 : 51).

4.4. Modelos contingenciais de gestão de recursos humanos

Admitir que a GRH têm um carácter contingencial significa que não há leis nem princípios universais no que toca à gestão do comportamento humanos nas organizações. Esta actividade depende do contexto organizacional (ambiente, tecnologia, políticas e directrizes, filosofia de gestão, concepção sobre o homem e a sua natureza e quantidade e qualidade dos RH disponíveis) e, conseqüentemente, deve tomar em consideração as mudanças que ocorrem nas organizações e nos seus ambientes. Quer isto dizer que a GRH é uma variável dependente face aos factores de contingência, ou seja, a mudança desses elementos exige uma mudança na forma de gerir as pessoas. Dado que a GRH não é “um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objectivos pessoais” (Chiavenato, 2004: 130) o autor sugere que a GRH se dote de técnicas “altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um desenvolvimento dinâmico” (Chiavenato, 2004: 130).

Sobre a existência de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas de GRH implementadas pelas organizações desenvolveram-se várias perspectivas (Fombrun et al, 1984; Schulder, 1982; Peter e Waterman, 1982; Devanna et al, 1984; Schuler e Jackson *apud* Tavares e Caetano, 1999) com uma preocupação comum, a da “transposição da estratégia para a acção, no planeamento dos recursos, no desenho das estruturas e dos sistemas organizacionais, e na conjugação apropriada das práticas de GRH com a estratégia organizacional específica” (Tavares e Caetano, 1999: 54).

Na perspectiva de Fombrun (1984 *apud* Tavares e Caetano, 1999) a estratégia de RH deve centrar-se na aquisição, formação, avaliação, recompensa e desenvolvimento dos RH que a organização considere como os mais adequados para alcançar os seus objectivos estratégicos e, simultaneamente, no desenvolvimento de procedimentos de medida do desempenho organizacional.

Schuler (1992 *apud* Tavares e Caetano, 1999) compara a estratégia de RH com um processo de engenharia social baseado em dois tipos de relações: “contingentes” e “não contingentes”. No primeiro caso, as diferentes componentes da estratégia organizacional têm uma influência previsível e sistemática sobre a GRH. Por sua vez, as relações “não contingentes” accionam novos desenvolvimentos nas práticas de GRH, com efeitos

imprevisíveis, desconhecidos e indiscriminados em função dos contextos organizacionais ou dos países²⁵.

Na perspectiva de Peter e Waterman as empresas de excelência articulam a filosofia de gestão geral com as políticas específicas da organização. Os seus sistemas de RH contemplam dimensões como “a natureza do contrato de trabalho, o grau de participação na tomada de decisão, o recursos aos mercados de trabalho internos e/ou externos e a avaliação da *performance* grupal vs. *performance* individual” (Peter e Waterman, 1982 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 55).

Devanna et al (1984 *apud* Tavares e Caetano, 1999: 55) consideraram a possibilidade de desenhar os sistemas de RH a partir dos desempenhos colectivos, grupais ou individuais, ou da conjugação de vários tipos de desempenhos, sendo neste caso reconhecido o papel determinante da tecnologia utilizada pela organização.

A abordagem contingencial proposta por Schuler e Jackson (1987 *apud* Tavares e Caetano, 1999) tem como ponto de partida o modelo de Porter sustentado na ideia de que as estratégias ao dispor das organizações para ganharem vantagens competitivas são a inovação, a melhoria da qualidade e a redução de custos. Assim, para estes autores, as empresas adoptarão práticas de GRH diferenciadas em função da estratégia competitiva adoptada.

Especificando, uma estratégia de inovação poderá favorecer a “selecção de indivíduos com competências específicas; a utilização de sistemas mínimos de controlo; um grande investimento no desenvolvimento dos RH; permissão para que os indivíduos façam experiências e que possam falhar sem que por isso sejam punidos e avaliar o desempenho em função das implicações de longo prazo no desempenho organizacional” (Tavares e Caetano, 1999: 56). Tratando-se de uma estratégia de melhoria da qualidade é provável que as práticas de GRH adoptadas incluam “utilização de sistemas de *feedback*, trabalho em equipa, enriquecimento dos postos de trabalho (com aumento das responsabilidades e da autonomia do empregado para tomar determinadas decisões) e fomentar a flexibilidade dos postos de trabalho” (Tavares e Caetano, 1999: 56). Finalmente, uma estratégia de redução de custos será favorável à racionalização do trabalho, à diminuição do número de trabalhadores, ao uso de formas de emprego não tradicionais (utilização de trabalhadores em *part-time*, subcontratações, automação dos processos de trabalho ou flexibilidade funcional) (Tavares e Caetano, 1999: 56).

²⁵ São exemplos de factores não contingênciais a dimensão das organizações, o *layout* dos fluxos de trabalho, o nível de lucro, a estrutura e desenho dos postos de trabalho, as pressões sócio-económicas, o

Uma outra forma de equacionar o carácter contingencial da GRH deriva da posição de Boyer e Equilbey. Para esta dupla de autores a concepção e o desenvolvimento da GRH e consequentemente o papel do Director de RH, depende de numerosos parâmetros. Entre os factores que mais podem condicionar o sucesso ou fracasso da organização encontram-se a “dimensão da empresa”, “as diferentes culturas de empresa” e a “representação dos trabalhadores” (Boyer e Equilbey, 2003: 31).

Os estudos realizados por Boyer e Equilbey revelam que em França são as grandes empresas que integram a GRH na sua estratégia, particularmente no que concerne ao recrutamento, à formação, à remuneração e ao clima social. No que concerne à influência da cultura na GRH os autores observam que as empresas orientadas para uma cultura educacional privilegiam o desenvolvimento e a fidelização dos empregados, enquanto as empresas operacionais se centram no posto e no curto prazo. Finalmente, a escassez de candidatos para representar o pessoal nos sindicatos é, na perspectiva dos autores, um *handicap* para o diálogo e a negociação social, em particular nas pequenas empresas. A hipótese explicativa encontrada para este fenómeno está no fim do colectivo de trabalho, na diversidade de opiniões e de interesses, no individualismo dos trabalhadores e na fraqueza dos sindicatos (Boyer e Equilbey, 2003:36).

O carácter situacional da GRH também foi testado por Brewster et al (2006)²⁶ ao estudarem a relação entre a dimensão dos Departamentos de RH (variável dependente) e a dimensão, o sector de actividade, o contexto nacional e o ambiente interno das empresas (variáveis explicativas).

No que concerne à variável “dimensão” os resultados do estudo apontaram para a existência de uma relação negativa entre a dimensão das empresas e a dimensão da função RH, ou seja, as grandes organizações tendem a ter, proporcionalmente, Direcções de RH menores. A explicação para esta situação pode estar associada ao facto de as grandes empresas conseguirem obter economias de escala burocráticas, ou porque conseguiram passar de uma GRH transaccional para uma GRH mais estratégica. No caso das empresas mais pequenas, estas precisam proporcionalmente de consumir mais recursos na gestão transaccional quotidiana, logo a função tende a ser alargada (Brewster et al, 2006: 14-15).

Quanto ao “sector de actividade”, considerou-se a influência das variações ao nível da inovação tecnológica, da extensão da cooperação interorganizacional no sector e o estado do mercado dos produtos específicos. Verificou-se que em determinados sectores

contexto legislativo, a cultura nacional, o mercado de trabalho, as características do cliente e o comportamento dos concorrentes (Tavares e Caetano, 1999: 55).

há empresas que mantêm uma tendência para a homogeneização das práticas e para a manutenção de formas de trabalho tradicionais, estandarizadas e facilmente administradas (onde os Departamentos de RH são maiores), enquanto outras empresas fazem uso das capacidades e competências dos trabalhadores e pagam melhores salários. As empresas desta última categoria necessitam de formas mais complexas de gestão das pessoas, mas não necessariamente de Departamentos de RH volumosos (Brewster et al, 2006: 15).

O “contexto nacional” revelou-se uma variável explicativa chave das políticas e práticas de GRH²⁷ e também da dimensão relativa dos Departamentos de RH. Nos países inseridos nos modelos de economia transitória, corporativa e periférica (onde se inclui Portugal) os Departamentos de RH apresentam uma dimensão relativamente reduzida²⁸. Colocou-se também a hipótese de as grandes empresas terem Departamentos de RH maiores, no entanto esta hipótese só se revelou verdadeira para o Japão e para a Holanda (Brewster, et al, 2006: 15).

Por fim, o estudo do impacto dos factores internos na dimensão dos Departamentos de RH revelou existir uma relação clara entre estas duas variáveis. As empresas que mais investem em formação e desenvolvimento dos trabalhadores e cujo responsável pela GRH tem acesso ao conselho de administração ou equivalente, tendem a possuir Departamentos de RH maiores e as empresas que têm maior proporção de membros sindicalizados apresentam Departamentos de RH menores²⁹.

O carácter contingencial da GRH também foi provado por Storey (1995) que considera que, para além da pressão externa, há condicionalismos internos à implementação de políticas e práticas de GRH, como é o caso da presença ou ausência de sindicatos e a dimensão da organização. Storey³⁰ verifica que a relação das empresas com os sindicatos é marcada pela dualidade, ou seja, enquanto umas empresas reconheciam o papel dos sindicatos e admitiam negociação; outras empresas optavam por posturas rígidas que dificultavam a comunicação e fomentavam um relacionamento rudimentar e hostil (Storey, 1995: 14). Contrariamente ao que seria expectável – que as empresas sem sindicatos e com alta tecnologia tendem a implementar políticas de RH sofisticadas –

²⁶ O inquérito foi aplicado em 1999/2000 a 2953 empresas do sector público e privado, com mais de 200 empregados, em 17 países europeus e Japão (Brewster et al, 2004).

²⁷ Considerando o ambiente regulamentar específico de cada país.

²⁸ Comparativamente com o Reino Unido que funcionou como país de referência.

²⁹ Segundo Brewster et al, a existência de sindicatos tende a burocratizar e a estandarizar as relações entre a empresa e os trabalhadores na medida em que a negociação com os sindicatos resultam condições semelhantes e únicas para todos os empregados. Desta forma fica prejudicada a lógica da “personalização” que visa distinguir os indivíduos em vez de os tratar como uma massa homogénea (Brewster, et al, 2006: 16).

Storey verifica que as empresas com sindicatos tendem, por um lado, a desenvolver mais iniciativas no âmbito da GRH e, por outro lado, a utilizar um leque mais alargado de métodos consultivos aos trabalhadores e de formas de comunicação que incentivam a participação destes na organização.

Há uma ideia pré-concebida de que as grandes empresas tendem a implementar com mais facilidade práticas inovadoras no domínio da gestão do seu pessoal. Porém, nas empresas estudadas por Storey (1995) a situação observada contraria essa ideia pois são as pequenas empresas que demonstram ter mais sucesso na implementação de práticas inovadoras de GRH nomeadamente ao nível da manutenção dos trabalhadores ao longo do tempo.

Em suma, os modelos contingenciais mostram a importância da coerência e da consistência das políticas e das práticas de GRH mas conduzem a uma teorização prescritiva e dependente da cultura organizacional. A GRH nestes modelos é um instrumento para a implementação eficaz de uma estratégia racional pré-concebida e não considera os seus contributos para a formação e desenvolvimento da estratégia organizacional para além de subestimarem o conflito e os germens dos processos de mudança estratégicos (Tavares e Caetano, 1999: 56).

BIBLIOGRAFIA

- Atkinson, John (1987). La flexibilité de l'emploi sur les marchés internes et externes du travail. In Dahrendorf, R. Kohler E., Piotet, F. *Nouvelles Formes de Travail et d'activités* (pp. 3-48). Dublin: Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. 65: 149-155.
- Bilhim, João (1996). *Teoria Organizacional. Estrutura e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, João (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bouchez, Jean-Pierre (2005). La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives. De l'ère industrielle vers l'ère de l'immatérialité. In Weiss, Dimitri (Coord.). *Ressources Humaines*. 3.^a ed. (pp. 5-51). Paris: Éditions d' Organisation.

³⁰ Estudo em 15 grandes indústrias britânicas baseado em inquéritos de larga escala e estudos de caso, para identificação das práticas de GRH efectivamente adoptadas, tendo por referência os elementos chave do modelo teórico (Storey, 1995).

- Boyer, Luc e Equilbey, Noël (2003). *GRH - Nouvelles Pratiques.Vade-mecum*. Colombelles: Éditions Management e Societé.
- Brandão, Ana Maria e Parente, Cristina (1998). Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*. 20: 23-40.
- Brewster, Chris (1995). HRM: the European dimension. In Storey, John (Ed.) (1995). *Human Resource Management. A critical text*. (pp.309-331). London: Thomson Business Press.
- Brewster, Chris (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*. 14: 365-382.
- Brewster, Chris et al (2006). What determines the size of the HR function? A cross national analysis. *Human Resource Management*. Vol. 45, 1: 3-21.
- Brilman, Jean (1997) [1995]. *L' Entreprise Réinventée*. 5.^a ed. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Butera, Federico (1991) [1990]. *La Métamorphose de L'Organisation: du château au réseau*. Paris: Les Éditions d'Organisations.
- Ceitel, Mário (1998). Novos desenvolvimentos na função recursos humanos. In Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. 2.^a ed. (pp. 55-67). Lisboa : Sílabo.
- Chiavenato, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3.^a ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Recursos Humanos. O capital humano nas organizações*. 8.^a ed. São Paulo: Atlas.
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos, Cabral-Cardoso, Carlos (2004). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. 3.^a ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, J. M. Carvalho (1991). "Novas tecnologias e mudança organizacional". *Organizações e Trabalho*. 5/6: 133-171.
- Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José e Caetano, António (Coord.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Fombrun, Ch.; Tichy, N. E Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Freire, João (2001). *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*. 2.^a ed. Porto: Edições Afrontamento.
- Gilbert, Patrick (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*. 124: 66-75.
- Handel, Michael J. (Ed.) (2003). *The Sociology of Organizations*. London: Sage Publications.

- Kovács, Ilona (1989). "Introdução de novas tecnologias e gestão participativa". *Organizações e Trabalho*. 1: 53-73.
- Kovács, Ilona (1994). "A participação no trabalho no contexto da competitividade". *Organizações e Trabalho*. 12: 11-29.
- Kovács, Ilona (1998). Participação e Competitividade. In Kovács, Ilona e Castillo, Juan José. *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas* (pp. 115-130). Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona (2002) *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona (Org.) (2005) *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona et al (1992). *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*. Lisboa: CESO I&D e PEDIP.
- Legge, Karen (1995). HRM: rhetoric, reality and didden agendas. In Storey, John (Ed.) (1995). *Human Resource Management. A critical text*. (pp.33-59). London: Thomson Business Press.
- Liu, Michel (1983). *L'approche Socio-Technique de l'Organisation*. Paris : Les Éditions d'Organisations.
- Lopes, Albino (2005). "Gestão de Recursos Humanos *versus* Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações". Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).
- Machado, Carolina Feliciano de Sá (1999). Internacionalização e Recursos Humanos: Estudos de Caso no Sector Bancário Português. Braga: Universidade do Minho. Tese de doutoramento.
- Mintzberg, Henry (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mitchel, Terence R. e Larson, James R. (1987). *People in Organization. An introduction to organizational behaviour*. 3.^a ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Moniz, António Brandão (1989). "Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal". *Organizações e Trabalho*. 1: 7-23.
- Neves, José Gonçalves das (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RH Editores.

- Ortsman, Oscar (1984) [1978]. *Mudar o Trabalho. As experiências, os métodos, as condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. 2.^a ed. Lisboa : Sílabo.
- Sainsaulieu, Renaud (s/d) [1988]. *Sociologia da Empresa. Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, Renaud e Segrestin, Denis (1987). “Vers une théorie sociologique de l’entreprise”, *Sociologie du Travail*, 3 : 335-352.
- Sainsaulieu, Renaud, (1993). “Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”, *Socius, Working Papers*, nº 1/93.
- Stoleroff, Alan (1996). ”Sociologia e a Gestão dos Recursos Humanos”. *Organizações e Trabalho*. 15: 105-113.
- Storey, John (1995). Human Resource Management: Still marching on, or marching out?”. In Storey, John (Ed.) (1995). *Human Resource Management. A critical text*. (pp.3-32). London: Thomson Business Press.
- Tavares, Susana e Caetano, António (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 31-60). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Weber, Max (2003). Bureaucracy and Legitimate Authority. In Michael J. Handel (Ed.), *The Sociology of Organizations* (pp. 17-23). London: Sage Publications.