

X96098620X

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



I. S. E. G.
Biblioteca
HD56. M 68
2000 49428

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS
INFLUÊNCIAS E DETERMINANTES DO DESEMPENHO

Estêvão Rodrigues Pires de Moura

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Jorge Alberto Souza de Vasconcellos e Sá, apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, para obtenção do grau de doutor em Organização e Gestão de Empresas.

Júri:

Presidente: Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Professor Doutor Jorge Alberto Souza de Vasconcellos e Sá

Professor Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Professor Doutor Orlindo Manuel Graça Gouveia Pereira

Professor Doutor Albino Pedro Anjos Lopes

Professor Doutor João Abreu de Faria Bilhim

Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Professor Doutor Carlos Alberto Alves Marques



Agradeço a esta Universidade a honra que me conferiu e é-me grato que este rito se realize em La Mancha e nos dias em que se comemora Jorge Luís Borges. Porque existia e talvez ainda exista, num povoado desta região, cujo nome não se pronuncia, uma biblioteca. Essa biblioteca, repleta somente de novelas de aventuras, era uma biblioteca de onde não se sai. E, com efeito, a história do divino D. Quixote começa precisamente no momento em que o nosso herói decide abandonar o lugar das suas fantasias livrescas para se aventurar pela vida. Porém, fazia-o porque estava convencido de que tinha encontrado nesses livros a verdade, pelo que bastaria imitá-los, reproduzir as suas empresas.

Umberto Eco, 1997¹

¹ Extracto de uma conferência, para celebrar Cervantes e o D. Quixote, realizada em La Mancha, no dia 21 de Maio de 1997, transcrição do diário "El País", de 31 de Mayo, de 1997.

RESUMO



Esta dissertação analisa a relação existente entre o sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade em empresas de média e grande dimensão, com actividade em Portugal.

A caracterização do universo empresarial português estabelecida nesta investigação, nunca antes foi efectuada. Para realização do estudo foram utilizadas duas bases de dados: uma de natureza económico-financeira e outra sobre os padrões de gestão das pessoas adoptados pelas empresas.

No estudo participaram 63 empresas. Os dados demográficos revelaram que esta amostra era representativa, pelo que eventuais conclusões resultantes do estudo seriam passíveis de generalização para um universo com idêntico perfil.

A metodologia foi a seguinte. Para recolha de informação sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas foi elaborado um inquérito questionário que viria a ser remetido por via postal, aos dirigentes máximos de 289 médias e grandes empresas, representativas do universo empresarial português e que se distinguiam por uma posição de mercado forte (avaliada através do volume de vendas) e continuada (mantendo essa posição num período de cinco anos).

A informação económico-financeira, utilizada na criação de um painel de dados a cinco anos, para cada empresa, foi recolhida através da base de dados *Dun&Bradstreet/Exame*, que sistematiza essa informação para as principais empresas industriais e de serviços e das associações sectoriais, no que respeitou aos dados sobre o sector financeiro.

Para a medida representativa das escalas do sistema de gestão de recursos humanos foi calculado como indicador de fiabilidade o α de Cronbach. Os dados económico-financeiros foram submetidos a tratamento analítico de forma a transformar o painel de dados a cinco anos num único índice, por empresa e indicador de desempenho.

A existência de correlação, estatisticamente significativa, entre as características do sistema de gestão de recursos humano, o desempenho económico-financeiro e a produtividade foi pesquisada a partir da formulação de hipóteses em cuja análise foram utilizadas técnicas de regressão linear simples (MRLS) e efectuados testes estatísticos de significância. Para determinar em que medida as características das políticas e práticas de

gestão de recursos humanos mantêm a sua associação com o desempenho, quando factores ambientais e organizacionais, como o sector, a propriedade e a nacionalidade, entre outros, são controlados, foram conduzidos testes adicionais utilizando técnicas de correlação bivariada.

Os resultados dos testes estatísticos e econométricos mostram que: (i) existem relações estatisticamente significativas entre vários atributos do sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade; e (ii) o número dos atributos que têm uma influência positiva sobre o desempenho é suficientemente expressivo para permitir concluir que o sistema de gestão de recursos humanos é um elemento que as empresas devem ter em conta na determinação do seu desempenho.

Dado que a amostra é representativa do universo de empresas que operam em Portugal com as características estudadas, os resultados obtidos no estudo permitem apoiar a definição de políticas de gestão das pessoas numa base quantitativa e objectiva.

ÍNDICE

	Página
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO E OBJECTO DO ESTUDO.....	1
1. A questão.....	1
2. Finalidade do estudo	4
3. Enquadramento do estudo na literatura.....	10
4. Desenvolvimentos.....	12
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	14
1. Introdução.....	14
2. Abordagens teóricas de gestão das pessoas.....	18
1. A abordagem da Michigan Business School.....	18
2. A abordagem de Schuler e Jackson.....	19
3. A abordagem de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall.....	21
4. A abordagem de Miles e Snow.....	23
5. A abordagem multi-interessados.....	24
1. Harvard Business School.....	24
2. Warwick Business School.....	27
6. A abordagem medida estratégica do desempenho.....	29
7. A abordagem das escolhas estratégicas ou transformacional.....	30
8. A abordagem das melhores práticas.....	33
9. A abordagem da perspectiva política.....	35
10. A abordagem do capital humano.....	36
11. A abordagem da delegação de poder.....	39
1. A abordagem de Mills.....	41
2. A abordagem de Liden e Tenksbury.....	42
3. A abordagem de Bower e Lawler.....	43
12. A abordagem da gestão pelo desempenho.....	45
13. A abordagem das competências.....	47
14. A abordagem da qualidade de vida no trabalho.....	50
15. A abordagem da gestão pela qualidade total.....	52
16. A abordagem da auto-avaliação.....	53
17. A abordagem sócio-económica.....	56
18. A abordagem da gestão pelo elevado compromisso.....	57
1. Abordagem de Walton.....	57
2. Abordagem de Lawler.....	59
3. Estudos anteriores.....	64
1. Estudos empíricos.....	64
4. Conclusão.....	74

CAPÍTULO III – O MODELO ANALÍTICO.....	76
1. Introdução	77
2. A ferramenta conceptual.....	77
3. Os atributos do modelo.....	81
1. Formalização.....	81
2. Integração.....	83
3. Comunicação.....	84
4. Desenvolvimento.....	86
5. Fomento de Aptidões.....	88
6. Flexibilidade.....	89
7. Mercado de Trabalho.....	92
8. Desenvolvimento Profissional.....	93
9. Gestão do desempenho.....	95
10. Gestão das Retribuições.....	97
11. Avaliação do Desempenho.....	99
12. Orientação.....	101
13. Planeamento de Recursos Humanos.....	102
14. Inovação Organizacional.....	105
4. Conclusão.....	108

CAPÍTULO IV – O MODELO DE PESQUISA E AS HIPÓTESES.....	110
1. Introdução.....	110
2. Condições contextuais.....	111
1. Sector.....	112
2. Dimensão.....	113
3. Natureza da Propriedade.....	113
4. Estrutura Organizacional.....	114
5. Ambiente de Negócios.....	115
6. Implementação da Visão Estratégica.....	116
7. Especialização.....	117
8. Gestão pela Qualidade.....	118
9. Colaboração com os Sindicatos.....	119
3. Resultados.....	120
4. Hipóteses.....	122
5. Conclusão.....	125

CAPÍTULO V – MÉTODO.....	126
1. Introdução.....	126
2. Desenvolvimento do inquérito questionário.....	126
3. População a abranger pelo estudo.....	130
4. Recolha de dados para o inquérito.....	131
5. Diferenças entre as empresas participantes: grupos I e II.....	132
6. Seguimento e taxas de resposta.....	135
7. Medidas.....	136
1. Escalas do sistema de gestão de recursos humanos.....	137
2. Medição dos atributos do sistema de GRH.....	137
3. Medição e definição das condições contextuais.....	137
4. Associação bivariada entre as escalas.....	141
5. As medidas de resultados.....	142
8. Diferenças entre empresas participantes e não participantes.....	146
9. Processo de análise.....	151
1. O modelo de regressão linear múltipla.....	152
2. Diagnóstico do modelo estimado.....	153
	155
CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DAS HIPÓTESES.....	156
1. Introdução.....	156
2. Revisão dos resultados.....	157
1. Resultados sobre o sistema de gestão RH.....	158
1. Resultados sobre o atributo Formalização	158
2. Resultados sobre o atributo Integração.....	162
3. Resultados sobre o atributo Comunicação.....	165
4. Resultados sobre o atributo Devolvimento.....	167
5. Resultados sobre o atributo Fomento de Aptidões.....	170
6. Resultados sobre o atributo Flexibilidade.....	173
7. Resultados sobre o atributo Mercado de Trabalho.....	175
8. Resultados sobre o atributo Desenvolvimento Profissional	177
9. Resultados sobre o atributo Gestão do Desempenho.....	180
10. Resultados sobre o atributo Gestão das Retribuições.....	183
11. Resultados sobre o atributo Avaliação do Desempenho.....	186
12. Resultados sobre o atributo Orientação.....	189
13. Resultados sobre o atributo Planeamento de RH.....	191

14. Resultados sobre o atributo Inovação Organizacional.....	194
2. Análise dos resultados referentes às condições contextuais.....	197
1. Resultados sobre a condição contextual Sector.....	197
2. Resultados sobre a condição contextual Dimensão.....	198
3. Resultados sobre a condição contextual Natureza da Empresa.....	199
4. Resultados sobre a condição contextual Estrutura Orgânica.....	200
5. Resultados sobre a condição contextual Ambiente de Negócios.....	201
6. Resultados sobre a condição contextual Especialização....	202
7. Resultados sobre a condição contextual Implementação da Visão Estratégica.....	203
8. Resultados sobre a condição contextual Gestão pela Qualidade.....	204
9. Resultados sobre a condição contextual Colaboração com os Sindicatos.....	204
3. Síntese dos resultados: os melhores modelos.....	206
1. Indicadores de Desempenho económico-financeiro.....	206
2. Indicadores de Produtividade.....	215
4. Conclusão.....	219

CAPÍTULO VII – PRINCIPAIS CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	221
1. Introdução.....	221
2. Principais conclusões.....	223
3. Discussão dos resultados.....	225
1. Consequências para a gestão prática.....	225
2. Contribuição para a literatura.....	227
3. Implicações para os sistemas de gestão de recursos humanos.....	229
4. Alargamentos específicos em relação a pesquisas anteriores sobre gestão de recursos humanos.....	230
3. Conclusão.....	231

CAPÍTULO VIII – SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	232
1. Sugestões para futuras pesquisas.....	232
2. Limitações do estudo.....	239
3. Conclusão.....	241
 CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO FINAL.....	243
 REFERÊNCIAS.....	247
 ANEXOS.....	
1. Cartas de apresentação e seguimento enviada ao presidente do conselho de administração e inquérito questionário.....	271
2. Definição e classificação das variáveis utilizadas nos processamentos estatísticos e econométricos.....	289
3. Quadros base com informação sobre a utilização de práticas de gestão das pessoas tradicionais e novas orientações.....	299

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página	
Figura 1	Questões subjacentes à investigação.....	6
Figura 2	Passos da investigação.....	9
Figura 3	Abordagens de gestão das pessoas referidas na revisão de literatura.....	17
Figura 4	Ciclo dos recursos humanos.....	18
Figura 5	Matriz crescimento-prontidão	21
Figura 6	Uma perspectiva da interdependência entre estratégias de negócio e a de recursos humanos.	22
Figura 7	Mapa do território da GRH.....	24
Figura 8	Sistema de recursos humanos.....	25
Figura 9	Avaliação das políticas de gestão de recursos humanos.....	26
Figura 10	Mudança estratégica e GRH.....	28
Figura 11	Modelo do comportamento de empregados.....	29
Figura 12	Grelha geral para análise das relações industriais.....	31
Figura 13	Práticas para gerir pessoas.....	34
Figura 14	Carteira de recursos humanos.....	37
Figura 15	Caracterização da carteira de recursos humanos.....	38
Figura 16	Grau de <i>empowerment</i>	42
Figura 17	Modelo de fluxo causal de competências.....	49
Figura 18	Características de uma abordagem qualidade de vida no trabalho.....	51
Figura 19	Modelo de gestão do Baldrige Award.....	54
Figura 20	Modelo europeu de excelência.....	55
Figura 21	Abordagens teóricas de gestão das pessoas- sinopse.....	62
Figura 21a	Abordagens teóricas de gestão das pessoas- sinopse (cont.).....	63
Figura 22	Estudos empíricos que abordaram a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho-sinopse.....	72
Figura 22a	Estudos empíricos que abordaram a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho-sinopse (cont.).....	73
Figura 23	Nexos causais entre os atributos, o sistema RH e os resultados.....	78
Figura 24	Caracterização dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos.....	79
Figura 25	Modelo de pesquisa- Sistema de gestão de recursos humanos, condições contextuais e resultados.....	80

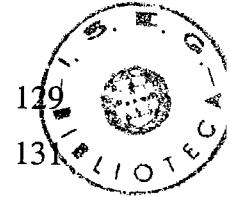


Figura 26	Principais tópicos cobertos pelo inquérito questionário.....	
Figura 27	População alvo a abranger pelo estudo.....	
Figura 28	Caracterização dos indicadores de desempenho segundo a sua natureza temporal.....	147
Figura 29	Indicadores e medidas de desempenho.....	149
Figura 30	Medidas de natureza financeira e produtividade.....	150
Figura 31	Sequência de apresentação dos resultados referentes aos atributos.....	158
Figura 32	Influência dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos sobre os indicadores de desempenho - sinopse.....	222

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	Inquérito questionário, síntese das questões por grupos.....	128
Quadro 2	Distribuição das empresas da população e da amostra segundo o sector de actividade.....	133
Quadro 3	Características demográficas das empresas participantes segundo os sectores e grupos.....	134
Quadro 4	Média, Desvio padrão, α de Cronbach e associação bivariada entre as escalas do sistema de GRH.....	144
Quadro 5	Associação bivariada entre as escalas do sistema de GRH e as variáveis contextuais.....	145
Quadro 6	Caracterização da população e da amostra segundo o número de empregados e as vendas.....	151
Quadro 7	Actividades desempenhadas na Direcção de pessoal/RH.....	162
Quadro 8	Responsabilidade máxima pela gestão de pessoal/RH.....	163
Quadro 9	Existência de Direcção de Pessoal/RH.....	163
Quadro 10	Classificação da função e existência de Direcção de Pessoal/RH.....	164
Quadro 11	Acções comunicadas com regularidade aos empregados.....	166
Quadro 12	<u>Índice de Intensidade de Desenvolvimento</u>	169
Quadro 13	Índice de Intensidade de Fomento de Aptidões.....	172
Quadro 14	Índice de Intensidade de Flexibilidade.....	174
Quadro 15	Índice de Intensidade de Mercado de Trabalho.....	176
Quadro 16	Índice de Intensidade de Desenvolvimento Profissional.....	171
Quadro 17	Índice de Intensidade de Gestão do Desempenho.....	182
Quadro 18	Índice de Intensidade de Gestão Retribuições.....	184
Quadro 19	Índice de Intensidade de Avaliação do Desempenho.....	188
Quadro 20	Índice de Intensidade de Orientação.....	190
Quadro 21	Índice de Intensidade de Planeamento Recursos Humanos.....	192
Quadro 22	Índice de Intensidade de Inovação Organizacional.....	195
Quadro 23	Níveis hierárquicos suprimidos durante os últimos três anos.....	200
Quadro 24	Síntese dos resultados para os melhores modelos.....	219

ÍNDICE DE MODELOS

	Página
Modelo 1 Resultados da regressão para o Crescimento das Vendas.....	208
Modelo 2 Resultados da regressão para a Rendibilidade do Capital Próprio.....	210
Modelo 3 Resultados da regressão para a Rendibilidade do Activo.....	212
Modelo 4 Resultados da regressão para o Crescimento dos Resultados.....	214
Modelo 5 Resultados da regressão para a Produtividade Financeira dos Empregados.....	216
Modelo 6 Resultados da regressão para a Produtividade Económica dos Empregados.....	218

AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma dissertação de doutoramento não é um trabalho que possa ser empreendido sem que muitas pessoas, de forma directa ou indirecta, contribuam com o seu envolvimento para a tornar possível e sejam, por isso, merecedoras de um agradecimento. Que outra coisa não é do que o fazer justiça.

As minhas primeiras palavras de agradecimento vão para o senhor Reitor da Universidade Técnica, Professor Doutor António Simões Lopes, cujo incentivo, na altura certa, me lançou nesta aventura intelectual. Sem esse apoio não teria sido possível ouvir o sinal de partida para esta longa viagem.

Os responsáveis das empresas que responderam ao inquérito questionário Políticas de Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados merecem igualmente a minha gratidão. A sua extensão e pormenorização pode ter desincentivado outros, mas não os que se mostraram abertos a revelar o modo como as suas organizações se relacionam com as pessoas e com os assuntos que lhes dizem respeito. Para esses responsáveis fica aqui expresso o meu maior agradecimento.

As bibliotecas são, de todos os recursos necessário à condução de um trabalho de investigação desta natureza, o mais precioso. Para o trabalho desenvolvido nesta investigação a nossa Grande Biblioteca foi composta de três Pequenas Bibliotecas: do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade Nova de Lisboa - Departamento de Gestão e da Universidade Católica.

O empenho e a colaboração, frequentemente desempenhado nos limites do que era razoável, das pessoas que trabalham nessas bibliotecas foi um recurso inestimável, sem o qual se não poderia ter passado. Por isso, quero expressar o meu testemunho de gratidão para com os Srs. José Amaral e Carlos Marques da Biblioteca do Instituto Superior de Economia e Gestão; para com a D. Sandra Peralta, D. Hermínia Martins e Sr. António Passos, da biblioteca do Departamento de Gestão da Universidade Nova e para com os colaboradores da biblioteca da Universidade Católica Portuguesa. Todos eles me acolheram sempre com delicadeza e cordialidade e foram inultrapassáveis na procura do que parecia impossível de encontrar.

Quero ainda exprimir o meu agradecimento a um bom amigo, que é simultaneamente um grande trabalhador intelectual, o Doutor Carlos Pestana Barros, em cuja inteligência, experiência e paciência me ancorei frequentemente, em tempos de ventos e marés revoltosos.



Alguns dos meus melhores amigos, também partilharam, como só os amigos o sabem fazer, esta cumplicidade. Um deles, por todos, o Carlos Baptista, é o símbolo, do valor da amizade em momentos particulares da vida.

Não me sendo possível nomear todos os colegas, que, no dia-a-dia, dão vida à arte de gerir as pessoas nas organizações e com quem tive ocasião de discutir inúmeras vezes opções fundamentais na função, simbolizo na pessoa de um deles, o António Marinho de Castro, o primeiro director de pessoal com quem trabalhei directamente e aprendi muito, o quanto o seu contributo foi fundamental para consolidar uma visão positiva e progressiva da função.

Aos órgãos de gestão do Instituto Superior de Economia e, nomeadamente, ao seu Conselho Científico e aos lentes do Departamento de Gestão, desejo reconhecer a minha dívida pela confiança que em mim depositaram no momento em que a Escola me concedeu a honra de me acolher entre as suas colunas. Em particular, desejo agradecer ao Centro Investigação de Economia Financeira-C.I.E.F o imprescindível apoio logístico na condução do inquérito questionário que serviu de base à recolha de dados.

Last but not least, quero agradecer ao senhor Professor Doutor Jorge Alberto de Souza Vasconcellos e Sá, meu orientador na dissertação, a paciência, o encorajamento e o espírito crítico que sempre me transmitiu para que levasse a bom porto esta nau. Além disso sou ainda grato pelo facto de poder ter tido a oportunidade de desfrutar do seu imenso saber. A sua orientação foi fundamental para que, em alguns dos momentos determinantes deste projecto, fosse possível ultrapassar os promontórios da nossa imaginação.

Para a Teresa, Guilherme e Gonçalo

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO E OBJECTO DO ESTUDO

Neste capítulo vamos descrever o objectivo do estudo. A primeira secção discute a questão em análise e a importância dos conceitos associados à gestão de pessoal e recursos humanos para o desempenho eficaz das organizações; a segunda descreve a finalidade do estudo e identifica as questões subjacentes à investigação; a terceira procede ao enquadramento do estudo na literatura e a quarta e última parte, descreve em detalhe a organização da dissertação.

I.1. A questão

O conhecimento actual sobre o modo como as políticas e práticas de gestão das pessoas¹ exercem a sua influência sobre o desempenho organizacional é muito reduzido (Becker & Gerhart, 1996:780). Esta situação, deve-se, de acordo com Mahoney e Decktop (1986:238), à não existência de uma teoria geral que explique o papel específico do sistema de gestão de recursos humanos no funcionamento das organizações.

Ferris, Barnum, Rosen, Holleran e Dulebohn (1995:36), por outro lado, consideram que a ausência de uma teoria geral explicativa do papel dos recursos humanos no desempenho das organizações deve ser atribuída à histórica natureza empírica que, a par da tendência da investigação para se ocupar do estudo de funções ou actividades parcelares, tem caracterizado as diferentes fases de evolução do domínio.

¹ A expressão «gestão das pessoas» tem vindo a ganhar um estatuto cada vez maior no campo tradicionalmente abrangido pela «gestão de pessoal» e pela «gestão de recursos humanos». O seu valor intrínseco reside no facto de que através do seu uso é possível fugir aos aspectos mais ambíguos dos conceitos de «pessoal» e «recursos humanos», frequentemente acusados de se ocuparem de tudo mas não com o seu verdadeiro objecto: as pessoas. Neste estudo, a expressão «gestão das pessoas» será utilizada num sentido neutro ou seja, quando se pretender descrever um sistema de forma positiva. Neste sentido, o termo pode cobrir uma situação abrangida por um sistema de gestão baseado nos princípios da gestão de pessoal ou um sistema baseado nos princípios da gestão de recursos humanos ou outro (v.g. gestão pelo envolvimento total, pela qualidade total, pelo empowerment, etc.). Por outro lado, a utilização da expressão «gestão de recursos humanos» será efectuada, neste estudo, em sentido lato ou seja, uma referência que inclui também a designação de «gestão de pessoal». Na realidade, se no início dos anos oitenta fazia sentido estabelecer essa distinção hoje em dia é mal diferenciado o que separa os dois conceitos. A prática, apesar de subsistirem abordagens diferenciadas na literatura (Robison, 1996), integrou as similitudes, mais do que acentuou as diferenças.

A inexistência deste conhecimento global é tanto mais crítica quanto, num contexto económico marcado pelo aumento crescente da competição entre nações e empresas; pela globalização dos factores económicos e onde a mundialização das estratégias empresariais tende a relegar para segundo plano as, até agora dominantes e determinantes (da competitividade) políticas nacionais de comércio externo, a gestão das pessoas nas organizações, a par da tecnologia, da inovação e da educação, é um dos factores apontados como fundamental ao reposicionamento, na nova ordem económica mundial, das economias nacionais e das empresas (Dertouzos, Lester & Solow, 1989).

Do ponto de vista conceptual, a designação «gestão de recursos humanos», que evoluiu a partir do conceito de «gestão de pessoal», antes dominante na literatura, apesar de largamente usada na prática organizacional, está longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e genericamente aceite na literatura (Beaumont; 1991; Boxall, 1993; Freedman, 1991; Hendry & Pettigrew, 1990; Legge, 1991; Storey, 1991).

Em termos científicos, o conceito de gestão de recursos humanos² é caracterizado por uma multiplicidade de abordagens que resultam, por um lado, da adopção de diferentes bases científicas de suporte (de gestão, psicológica, comportamental, industrial, etc.) e, por outro, do tipo de evidência (micro, meso, macro) pesquisada pelos autores (Ferris *et alii*, 1995:2). A referência às concepções apresentadas por diferentes autores, evidencia as diferenças existentes.³

Assim, para De Cenzo e Robbins (1988), a clássica tipologia do campo da gestão de recursos humanos centra-se em quatro domínios: a aquisição, manutenção, motivação e desenvolvimento de recursos humanos; Storey e Sisson (1991), definem um ciclo de gestão de recursos humanos em cinco passos: selecção, desempenho, avaliação, retribuições e desenvolvimento; Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1985), para quem o elemento central, na organização, são os «interessados» (*stakeholders*)⁴ e, em particular, os

² Incluindo a utilização do conceito de gestão de pessoal, enquanto conceito homológico.

³ A diversidade de conceitos existente no domínio da gestão de recursos humanos é discutida em Legge (1991:21-26). Segundo a autora «ainda que as abordagens normativas de gestão de pessoal e de gestão de recursos humanos não sejam dissemelhantes, existem diferenças significativas no seu focus» (1989:39).

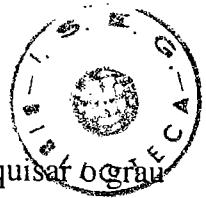
⁴ Dado que a maioria dos textos de referência existentes no domínio da gestão de pessoal e recursos humanos tem origem anglo-saxónica houve necessidade de fixar uma regra para apresentação de citações e transcrições de textos originais. Assim, o critério seguido foi o seguinte: sempre que o conceito utilizado possui uma autonomia própria e é utilizado de forma comum entre os especialistas, apresenta-se a sua tradução e, como é aqui o caso, a expressão original em itálico e entre parêntesis; em relação a transcrições de textos originais, para não tornar a leitura descontínua e maçadora foi nossa opção a de traduzir para português todos os textos originais incluídas no texto. Nas traduções procurou-se manter a fidelidade às ideias originais expressas nos textos. Dado o carácter seminal de muitas das obras citadas, esperamos ter conseguido assegurar esse objectivo: algo que, em face da especificidade da documentação em causa, nem sempre foi tarefa fácil.

empregados, consideram que a gestão de recursos humanos se centra em quatro actividades principais: influência dos empregados, fluxos de recursos humanos (para dentro, dentro e para fora da organização), sistemas retributivos e sistemas de trabalho; Tichy, Fombrun e Devana (1982) consideram que a gestão de recursos humanos está dividida em quatro actividades: selecção, avaliação, retribuição (salários e benefícios complementares) e desenvolvimento; Schuler e Mac Millan (1984) incluem nas práticas de gestão de recursos humanos as seguintes áreas: planeamento de recursos humanos, apoio (incluindo recrutamento, selecção e socialização), avaliação, retribuição, treino e desenvolvimento e relações com os sindicatos; Walton (1985) e Lawler (1986) desenvolveram uma abordagem conhecida como gestão pelo alto envolvimento ou modelo do compromisso. De acordo com esta abordagem, o sistema de gestão das pessoas é composto de políticas que promovem o mutualismo nos objectivos, na influência, no respeito, nas retribuições e na responsabilidade, de modo a que estas gerem o compromisso que levará a melhores desempenhos económicos e a um maior desenvolvimento humano (Pil & MacDuffie, 1996).

O efeito das políticas e práticas de gestão das pessoas sobre o desempenho da empresa tende, no caso português, a ser pouco valorizado, tanto enquanto factor de competitividade (Vasconcelos e Sá, 1997, 1998), como de desenvolvimento (Mateus, Brandão de Brito & Martins, 1995); e a opção da alta direcção das empresas, ao centrar-se sobretudo em modelos de gestão de tipo autocrático (Brewster, Hegewisch, Mayne & Tregaskis, 1994), reduz as possibilidades de adopção de abordagens de gestão que necessitam, para germinar, de contextos orientados para o diálogo e a opinião, características citadas na literatura como essenciais ao desenvolvimento dos novos ambientes de trabalho (Bluestone, 1977; Burstein, 1987).

Quando, no contexto ocidental, se multiplicam as referências à participação e envolvimento dos empregados (Schuller, 1989), nos aspectos mais diversos da vida das organizações (incluindo nas questões de ordem organizativa, produtiva e financeira), como uma das condições indispensáveis para fazer frente ao marco competitivo actual, é importante saber, por um lado, em que medida as empresas portuguesas se mostram favoráveis ou não, à adopção de práticas de gestão associadas com essas filosofias de gestão, cuja eficácia vem sendo testada por diferentes escolas do pensamento gestionário e, por outro, quais os efeitos que essas políticas e práticas têm sobre o seu desempenho global.

O conhecimento actualmente existente sobre a natureza, alcance e diversidade das práticas de gestão das pessoas adoptadas em Portugal e, em particular, sobre as práticas designadas na literatura como *práticas de gestão orientadas para o elevado desempenho* (Landen, Bluestone & Lawler, 1995; U.S. Department of Labor, 1993) é limitado, não só pela



natureza dos estudos que anteriormente foram efectuados, que se limitaram a pesquisar o grau em que as práticas de gestão tradicionais associadas à gestão de pessoal eram utilizadas, mas, também, por não existir uma difusão adequada deste tipo de práticas de gestão.

Embora na literatura científica (Lawler, Anderson, Wayne & Buckles, 1995) exista um interesse crescente pela realização de estudos empíricos, que permitam confirmar ou não, a crença segundo a qual os recursos humanos têm um papel preponderante na competitividade (Dertouzos *et alii*, 1992: 81-92) e no desempenho da organização (Husselid, 1995: 635; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995), verifica-se que, em Portugal, até ao momento, nenhum estudo procurou desenvolver essa linha de investigação.

I.2. Finalidade do estudo

A função recursos humanos não tem, em Portugal, a importância funcional que possui noutras culturas empresariais. E isso apesar de serem cada vez mais frequentes as referências aos recursos humanos como uma componente simultaneamente importante na competitividade económica, no desenvolvimento empresarial e no crescimento das empresas e organizações (CES, 1996; Kovács, 1998; MIE, 1993; Rodrigues, 1997; Simões, 1997).

~~A finalidade deste estudo é a exploração das características das políticas e práticas de gestão das pessoas⁵ e o seu impacto sobre o desempenho em empresas de média e grande dimensão com actividade em Portugal. Os dados recolhidos, para suporte do estudo, serão tratados, através de técnicas estatísticas e econométricas adequadas, de forma a investigar a possível existência de relações causais entre o sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade.~~

Para além das políticas e práticas de gestão de recursos humanos tradicionalmente referidas na literatura, o estudo procura ainda recolher informação sobre o grau em que as empresas adoptam práticas de gestão orientadas para o desempenho, a participação e o

⁵ As políticas e práticas de gestão das pessoas ou de recursos humanos são definidas como o conjunto de princípios, regras, métodos e procedimentos que, em termos globais, têm origem na visão, missão e cultura da empresa e, em termos específicos, nos planos estratégicos e de negócio e que formam o contexto típico no qual os empregados são geridos no seio da organização.

envolvimento dos empregados, domínios que, de forma crescente, têm merecido o interesse da literatura na última década⁶.

O estudo procura, ainda, partindo da formalização de hipóteses adequadas, a serem testadas através dos métodos estatísticos e econométricos apropriados, investigar as questões referenciadas na Figura 1. Para analisar essas questões considerou-se que o sistema de gestão de recursos humanos adoptado pela empresa se baseia nos seguintes elementos: (i) organização da função gestão de recursos humanos; (ii) comunicação de informação relevante sobre a actividade da empresa aos empregados; (iii) formação e desenvolvimento dos empregados; (iv) recrutamento e selecção de novos empregados; (v) organização do trabalho; (vi) retribuições e gestão de carreiras; (vii) avaliação e revisão do desempenho dos empregados; (viii) criação de um ambiente propício à criatividade e inovação; e (ix) estabelecimento de mecanismos de participação e envolvimento dos empregados no processo de decisão e gestão.

No âmbito deste estudo foi desenvolvido um modelo analítico destinado a apoiar a formulação de hipóteses de relação causal entre os atributos do sistema de gestão de recursos humanos (Figura 2, para os passos do estudo), os resultados organizacionais e as características específicas das empresas (factores contextuais).

O sistema de gestão de recursos humanos e o seu contexto envolvente é explicado, no modelo analítico, através de uma ferramenta conceptual composta por catorze atributos, correspondentes aos domínios que, com maior frequência, são citados na literatura como componentes dos sistemas de gestão das pessoas e satisfazem as condições antes enunciadas para poderem ser identificadas como um sistema de gestão de recursos humanos.

⁶ Guest (1987) considera que esta é a característica diferenciadora da gestão de recursos humanos em relação à gestão de pessoal.

FIGURA 1
Questões subjacentes à investigação

- | | |
|-----------|--|
| Questão 1 | <i>Investigar em que medida estão disseminadas, entre as empresas de média e grande dimensão, que operam em Portugal, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos.</i> |
| Questão 2 | <i>Investigar quais as políticas e práticas de gestão de recursos humanos que estão mais disseminadas, em função do tipo de empresa e sector.</i> |
| Questão 3 | <i>Investigar qual a relação entre a utilização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos e a produtividade.</i> |
| Questão 4 | <i>Investigar que políticas e práticas estão mais relacionadas com o desempenho económico-financeiro da empresa.</i> |

A abordagem da gestão das pessoas empreendida neste estudo insere-se no que foi designado por Schuler (1992) como «programas» ou seja actividades organizadas, de forma integrada, com a finalidade de concretizar objectivos definidos para e em função do sistema humano da organização.

Por isso, embora a investigação se integre no que é tradicionalmente referido na literatura como «campo da gestão de recursos humanos», o método de análise seguido, considerando a intensa polémica que envolve o próprio surgimento deste conceito e a não consolidação de um corpo teórico uniforme susceptível de configurar aos conhecimentos do tópico a condição de pré-ciência ou ciência, tem em conta a diferenciação conceptual que constitui, de facto, a sua principal característica.

Ao adoptar uma abordagem multiconceptual, que recusa o carácter paradigmático da gestão de recursos humanos⁷ (confirmada pela vitalidade das alternativas descritas na literatura) o estudo coloca-se numa linha de investigação de ordem interpretativa e não prescritiva que, ao contrário de anteriores abordagens, marca as mais recentes tendências da investigação nesta área (Dulebohn, Ferris & Stodd, 1995).

A incidência do estudo em médias e grandes empresas justifica-se pelo facto de: (i) a dimensão ser apontada, na literatura de pesquisa e aplicada como a característica demográfica que maior influência exerce sobre a estruturação e disseminação das práticas de gestão de recursos humanos; e (ii) essa ser uma condição essencial para realização de estudos em larga escala.⁸

A recolha da informação sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos teve por base a elaboração de um inquérito questionário detalhado, intitulado Políticas de

⁷ O carácter pretensamente paradigmático do conceito de gestão de recursos humanos (em relação à gestão de pessoal) nunca foi evidenciado pelos seus autores de referência, que sempre privilegiaram a abordagem multi-conceptual. A ideia de que a gestão de recursos humanos seria um novo paradigma na gestão é contestada por diferentes «escolas» de pensamento, principalmente a das «relações industriais», que viu no surgimento do novo pensamento, uma ameaça ao seu corpo conceptual e centrou toda a sua oposição ao novo pensamento nesse pretenso carácter paradigmático (ou seja, na rejeição dos corpos teóricos anteriores que não se mostrariam já capazes de explicar a realidade.)

⁸ A opção de estudar as grandes e médias empresas não constitui apenas uma opção formal. Trata-se, de facto, de uma opção conceptual já que o estudo das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas exige uma metodologia de abordagem diferente da empreendida para as grandes organizações (Bayad, Boislandelle, Nebebahus & Sarnin, 1995:95). A particularidade da gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas é discutida em DeCenzo e Robbins (1994: 50) e Deshpande e Golhar (1994) mostram as diferenças entre as práticas de gestão de recursos humanos em grandes e pequenas empresas. A descrição de um modelo de gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas é apresentado em Boislandelle (1988).

Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados, cujo desenvolvimento se baseou numa pesquisa intensiva de literatura.

Para aferir em que medida as características do sistema de políticas e práticas de gestão de recursos humanos estavam associadas com os resultados económico-financeiros e a produtividade foram efectuados testes bivariados e multivariados, bem como utilizadas técnicas de regressão linear.

Para determinar em que medida o sistema de gestão de recursos humanos mantém a sua associação com esses resultados quando, entre outros, são controlados factores ambientais e organizacionais, como o sector, propriedade e a nacionalidade, foram conduzidos testes adicionais.

FIGURA 2
Passos da investigação

- | | |
|---------|--|
| Passo 1 | Configuração do modelo analítico destinado a apoiar a investigação |
| Passo 2 | Definição dos atributos do modelo de gestão de recursos humanos, das variáveis contextuais e dos resultados; |
| Passo 3 | Eleição dos critérios de selecção das empresas; |
| Passo 4 | Estabelecimento das características das empresas destinadas a integrar a amostra do estudo; |
| Passo 5 | Formulação das hipóteses destinadas a correlacionar as variáveis definidas no modelo analítico: |
| Passo 6 | Realização de análises destinados a verificar em que medida:

(i) As políticas e práticas de gestão de recursos humanos se encontram disseminadas entre as empresas, tendo por base a sua natureza, sector e dimensão; e

(ii) Os sistemas de gestão de recursos humanos estão associados ao desempenho económico-financeiro das empresas e à produtividade. |

I.3. Enquadramento do estudo na literatura

A abordagem seguida no estudo incorpora três tendências recentes no domínio da investigação em gestão das pessoas: (i) a tendência para uma mudança de análise do nível micro para o nível macro (Brewster & Tyson, 1991; Dulebohn *et alii*, 1995); (ii) a tendência para um alargamento do campo tradicional da gestão de recursos humanos (Armstrong, 1991; Guest, 1993); e (iii) a tendência para o desenvolvimento de uma perspectiva ciência-prática destinada a gerar investigações «úteis» (Ferris *et alii*, 1995).

Analisaremos de seguida, de forma resumida, cada uma dessas tendências.

(i) *Da micro para a macro-análise*

A mudança de enfoque do nível micro (i.e. tendo por base a análise do comportamento individual), em que a investigação utilizava teorias da área das ciências do comportamento e do qual resultava uma centragem nas diferentes actividades da gestão de recursos humanos, sem preocupações de integração funcional, para o nível macro (i.e. um nível de análise que tem por base o todo organizacional), que procura explicar a relação entre as características organizacionais e as práticas de gestão de recursos humanos, através da utilização de dados quantitativos e qualitativos, recolhidos directamente junto das organizações, corresponde ao interesse crescente pelo estudo das organizações, em geral, (Bernoux, 1985; Mintzberg, 1982) e à sua influência sobre a gestão de recursos humanos, em particular (Lussier, 1993).

O resultado desta tendência traduziu-se no surgimento de diversos estudos que procuraram destacar a relação entre as práticas de gestão dos recursos humanos e o desempenho global da organização. Entre os estudos percursores destacam-se os de Jackson, Schuler e Rivero (1989) que examinaram a relação entre as características da organização e as práticas de recursos humanos; o de Russel, Terborg e Powers (1985) que pesquisaram a relação entre os programas de treino e o desempenho da empresa; e o de Gerhart e Milkovich (1990) que investigaram as diferenças no processo de tomada de decisão e analisaram o efeito dessas diferenças no desempenho da empresa.

(ii) *Alargamento do campo de acção da gestão de pessoal*

O alargamento do campo da gestão de pessoal verifica-se na sequência dos trabalhos de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984); Fombrun, Tichy e Devana (1984); Foulkes (1986); Lawler (1986); Nkomo, 1980; Odiorne (1984); Walton (1985) e culmina com

o surgimento do conceito de gestão estratégica de recursos humanos (Butler, Ferris & Napier, 1991), a partir do qual se procura uma integração das políticas de gestão de recursos humanos com a estratégia mais geral da organização e se postula que a eficácia da gestão de recursos humanos apenas deve ser avaliada a partir do seu contributo para o sucesso da estratégia de negócio (Flood, 1998).

De acordo com esta abordagem: *(i)* a gestão estratégica de recursos humanos representa um esforço para ligar a gestão de recursos humanos à estratégia de negócio da empresa (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988); *(ii)* as actividades de gestão de recursos humanos têm um alcance organizacional (Schuler, 1992a); *(iii)* as questões relacionadas com a gestão dos recursos humanos devem ser consideradas na formulação e implementação da estratégia organizacional (Dyer, 1983); e *(iv)* as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho da organização (Ferris, Russ, Albanese & Martocchio, 1990).

(iii) Da ciência-prática à investigação «útil»

O desenvolvimento de uma perspectiva ciência-prática (Ferris *et alii*, 1995: 4) assenta na seguinte constatação: a ciência e a prática da gestão de recursos humanos devem ser consideradas em simultâneo, de forma a que se verifique uma integração efectiva entre a teoria, a pesquisa e a prática.

Através da metodologia adoptada, o estudo insere-se, também, no que é designado na literatura (Lawler, Mohrman, Ledford & Cummings, 1985) como a necessidade de «realizar pesquisa útil», de forma a aproximar a ciência e a prática da gestão das pessoas. Segundo Lawler *et alii* (1985: 2-5) os projectos de investigação no domínio da gestão de recursos humanos, para serem «úteis», devem satisfazer dois critérios fundamentais: *(i)* o projecto deve permitir aos práticos entender a organização num sentido que melhore a sua própria prática; e *(ii)* deve contribuir de forma positiva para um corpo de conhecimentos teóricos e científicos úteis sobre as organizações, que permita melhorar os resultados das intervenções organizacionais que têm por base a gestão dos recursos humanos.

I.4. Desenvolvimentos

Em Portugal, esta pesquisa é a primeira tentativa para, de forma comprehensiva, descrever os efeitos do sistema e processos de gestão de recursos humanos através de um estudo comparativo em larga escala e examinar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados no plano organizacional.

Ainda que um cada vez maior número de estudos, principalmente de natureza empírica (*William Mercer*, 1995, 1996; *Santos*, 1993), venha sendo conduzido, no sentido de demonstrar a importância crescente das práticas de gestão de recursos humanos no resultado das empresas, o problema não tinha sido empiricamente investigado em relação ao desempenho global e a um número significativo de políticas e práticas de gestão das pessoas.

Esta pesquisa é tanto mais importante quanto, como sublinha Guest (1997: 263), «o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional se tornou no tema dominante na investigação neste domínio na última década»; e os recursos humanos são considerados as competências distintivas das empresas (Cappelli & Crocker-Heftter, 1996:19).

O estudo divide-se em duas grandes partes: a primeira parte revê a literatura sobre abordagens de gestão das pessoas orientadas para o desempenho e os estudos empíricos centrados nas relações entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional; a segunda parte é composta por uma análise empírica baseada na recolha e tratamento de dados de natureza *qualitativa* (i.e. políticas e procedimentos) e *quantitativa* (i.e. indicadores de desempenho organizacional) destinada a testar a validade das hipóteses científicas estabelecidas e que procuram explicar o contributo dos diferentes aspectos da gestão das pessoas para os resultados da organização.

A dissertação encontra-se organizada do seguinte modo. O capítulo II revê a literatura relevante sobre a matéria, incluindo os estudos empíricos anteriores. O capítulo III apresenta a ferramenta conceptual utilizada para investigar as características do sistema de gestão de recursos humanos e descreve os atributos do modelo analítico adoptado. O capítulo IV apresenta o modelo de pesquisa e discute as hipóteses que, de acordo com as questões levantadas pelo estudo, são formuladas com vista a procurar evidências da relação entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade. O capítulo V descreve a metodologia do estudo e aborda as questões relacionadas com o desenvolvimento do inquérito questionário Políticas de Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados; a definição da amostra e recolha de dados; a construção das escalas que medem os catorze atributos do sistema de gestão de recursos

humanos e as que medem o desempenho económico-financeiro e a produtividade; o processo teórico de análise e apresenta o modelo econométrico, de tipo aditivo, que serve de base à estimação das hipóteses. O capítulo VI analisa os dados e sumaria os resultados das associações bivariados e multivariadas entre as escalas do sistema de gestão de recursos humanos e os resultados; e dos testes destinados a analisar a influência das condições contextuais (variáveis de controlo) no desempenho. O capítulo VII extrai as principais conclusões e discute as implicações dos resultados obtidos no estudo para a gestão prática. O capítulo VIII apresenta sugestões para pesquisas futuras e descreve algumas limitações do estudo. O capítulo IX e último, formula as conclusões finais do estudo.

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

Neste Capítulo são revistos: (i) a literatura teórica que, no domínio da gestão das pessoas, privilegiou a relação entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional; e (ii) os estudos que abordaram, numa perspectiva empírica, a relação entre o desempenho e a gestão de recursos humanos.

A finalidade da revisão da literatura teórica é a de descrever um conjunto assinalável de modelos teóricos que servem de fundamento às políticas de recursos humanos e constituem referências fundamentais na evolução do pensamento científico e aplicado deste domínio de gestão.

O campo da gestão das pessoas é caracterizado por uma grande diversidade de abordagens teóricas, que nem sempre são destacadas de forma clara na literatura. Ainda que este procedimento seja normal, já que representa a afiliação dos autores a uma determinada teoria ou Escola, a frequente omissão da diversidade de abordagens teóricas representa, em termos científicos, uma grande limitação, já que esta é a sua característica mais importante e aquela que, conforme foi referido no capítulo I, maiores obstáculos levanta ao surgimento de uma teoria global explicativa do papel desempenhado pelos recursos humanos no funcionamento das organizações.

A revisão da literatura empírica, que será apresentada na segunda parte deste capítulo, refere as principais conclusões obtidas em diferentes estudos que procuraram evidências demonstrativas da influência da gestão de recursos humanos (políticas e práticas) no desempenho e que precederem a pesquisa empreendida nesta dissertação.

II.1 Introdução

Embora a gestão das pessoas seja há muito reconhecida como um tema central no estudo das organizações (Argyris, 1964; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Likert, 1961; McGregor, 1960) a literatura de pesquisa não avançou de forma significativa o nosso conhecimento sobre o modo como a gestão de recursos humanos afecta o desempenho organizacional.

No decurso das últimas décadas, a partir da combinação da investigação teórica e trabalhos de campo, surgiram diferentes abordagens que procuram estudar a relação entre a gestão das pessoas e o desempenho organizacional (Paauwe & Richardson, 1997:257).

A elaboração destes abordagens (Guillén, 1994:75) constitui uma resposta, da investigação em gestão das pessoas, à forte tendência existente em foros não académicos para, independentemente de qualquer confirmação baseada na recolha e tratamento científico de dados, efectuada em trabalhos de campo, transformar num truísmo a contribuição dos recursos humanos para o rendimento da organização.

Estes trabalhos de investigação eram tanto mais necessários quanto a simples observação da realidade, face à diversidade das situações existentes, dentro do próprio quadro empresarial, não permitia afirmar inequivocamente a natureza positiva do contributo da gestão das pessoas ou da função para esses resultados (Arthur, 1994).⁹

Na generalidade, os objectivos associados à elaboração das abordagens sobre gestão das pessoas são os de pesquisar evidências demonstrativas de que as práticas e políticas de gestão das pessoas podem ser associadas a elevados desempenhos financeiros e encorajar os empregadores e empregados a adoptar comportamentos e atitudes, devidamente enquadrados na cultura da organização, que reforcem a competitividade estratégica de uma organização.

Como sublinha Guillén (1994:75):

Os modelos são úteis para os gestores dado que interpretam o problema e asseguram orientações práticas para a acção. O modo como os gestores reconhecem, avaliam e interpretam os problemas é parcialmente moldado por alguma ideologia, i.e., um conjunto de assunções e crenças sobre o modo como o mundo trabalha e como deve trabalhar.

Todavia, nem sempre a componente empírica das abordagens é suficientemente elaborada para esbater totalmente as diferenças entre as suas prescrições, cuja base científica se pretende salientar e outras orientações de base não académica, que pretendem definir

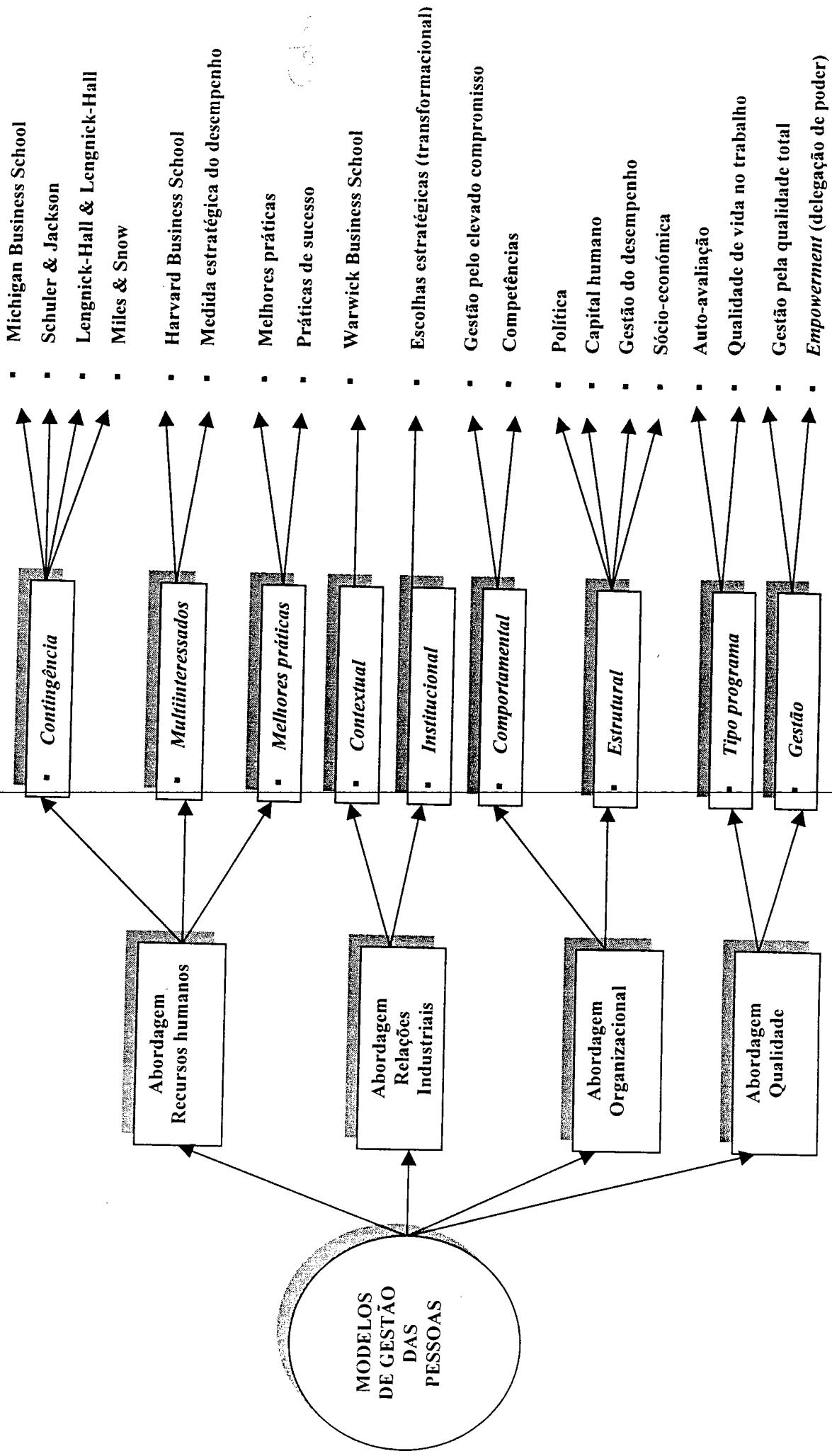
⁹ Um tal objectivo nem sempre será conseguido e o carácter excessivamente prescritivo evidenciado por alguns dos modelos, resultado tanto de uma excessiva teorização, justificada pela necessidade urgente de definir um quadro teórico que integrasse as novas realidades organizacionais, como por um pendor para adaptar a realidade ao modelo e não o contrário, faz com que o seu alcance explicativo seja limitado e o fim fique por conseguir.

padrões organizacionais de actuação quase-universais e desfrutam de grande popularidade tanto nos meios académicos, como práticos.

Ferris *et alii* (1995:2-4) consideram que esta dicotomia remete para a questão das relações entre a pesquisa de base científica, quase sempre pouco acessível para uma difusão generalizada e as exigências práticas das organizações.

A secção seguinte revê as principais abordagens teóricas macro surgidas a partir da emergência do conceito de gestão de recursos humanos nos primeiros anos da década de oitenta ou consolidadas a partir desse período (Figura 3).

FIGURA 3 - Abordagens de gestão das pessoas referidas na revisão de literatura - sinopse



II.2 Abordagens teóricas de gestão das pessoas

II.2.1 Abordagem da *Michigan Business School* (MBS)

A abordagem conhecida pela sua ligação à *Michigan Business School* foi desenvolvida por Tichy, Fombrun e Devanna (1982) e Fombrun, Tichy e Devanna (1984). Trata-se de uma abordagem de contingência, já que enfatiza a importância em desenvolver sistemas apropriados de gestão das pessoas compatíveis com grandes objectivos organizacionais da empresa, como o aumento da qualidade e a melhoria da produtividade.

A premissa fundamental da abordagem é a seguinte: a eficácia/efectividade organizacional depende da existência de uma boa ligação entre as práticas e políticas de gestão das pessoas e a estratégia de negócio e a principal finalidade da estratégia de recursos humanos é a de contribuir para a concretização, com sucesso, daquela estratégia.

A abordagem MBS tem por base o que Fombrun *et alii* (1984:46) designam como o «ciclo dos recursos humanos», uma sequência de actividades, «que são desempenhadas por todos os gestores de recursos humanos em todas as organizações». O ciclo dos recursos humanos, «uma vez que é articulado pela gestão a filosofia de gestão sobre as pessoas» determina o desenho do sistema de gestão dos recursos humanos.

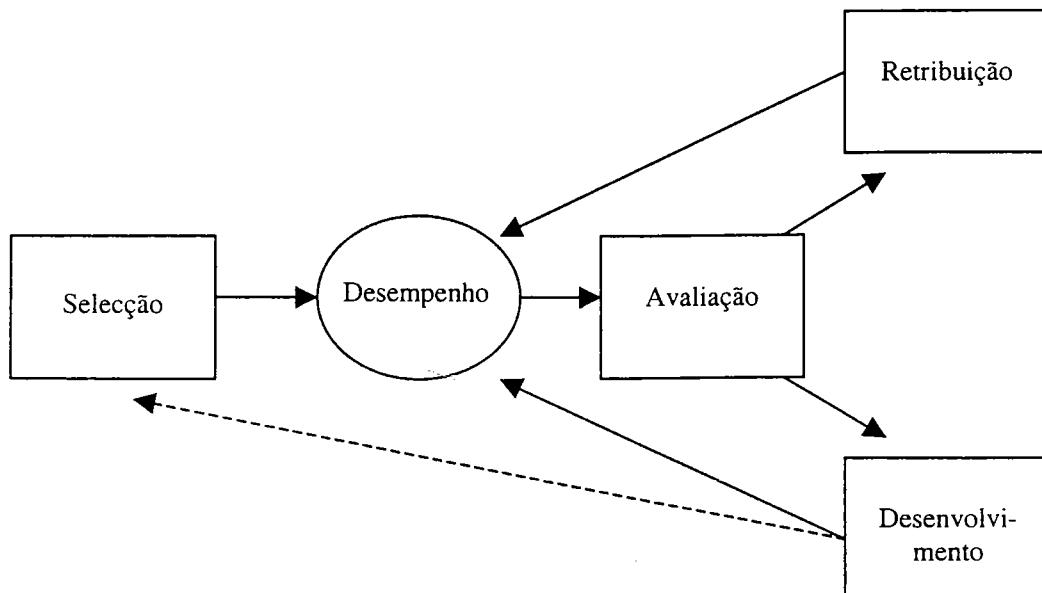


FIGURA 4 - Ciclo dos Recursos Humanos. Fonte: reproduzido Fombrun, Tichy e Devanna (1984), p. 41.

As actividades incluídas no ciclo dos recursos humanos são a «selecção» (*selection*), «avaliação do desempenho» (*performance appraisal*), «retribuição» (*rewards*) e «desenvolvimento» (*development*). De entre as quatro actividades Fombrun *et alii* destacam a avaliação do desempenho: «a chave para um sistema efectivo de recursos humanos ainda que frequentemente lhe seja dada pouca mais atenção do que a um serviço marginal».

O sistema de gestão dos recursos humanos deve ser desenhado para ter um impacto duplo: individual e organizacional. Segundo Fombrun *et alii* (1994:41):

O desempenho é uma função de todas as componentes dos recursos humanos: a selecção das pessoas melhor capacitadas para desempenhar os postos definidos pela estrutura, a avaliação do seu desempenho para facilitar a distribuição equitativa da retribuição e motivar os empregados ligando a retribuição aos altos níveis de desempenho e desenvolvendo os empregados para melhorar o seu desempenho actual no posto, bem como prepará-los para o desempenho de posições que possam vir a desempenhar no futuro.

Para serem efectivas estas quatro actividades de gestão devem ser, em simultâneo, consistentes externa e internamente. Do ponto de vista externo, devem ser consistentes com as necessidades do negócio; em termos internos devem ser coerentes, *i.e.*, resultar de uma coordenação que assegure a congruência das diferentes práticas.

II.2.2 A abordagem de Schuler e Jackson

Na abordagem de Schuler e Jackson (1987) a gestão das pessoas é constituída por *um menu de escolhas estratégicas* que devem ser efectuadas pelos executivos de recursos humanos com o fim de promover comportamentos padrão que estejam consistentes com a estratégia global da empresa e sejam alinhados uns com os outros.¹⁰

¹⁰ A formulação inicial do modelo foi revista por Schuler (1992), Schuler, Dowling e DeCieri (1993). A revisão, que constitui também uma tentativa de responder à crítica de que o modelo, tal como quase todos os de origem americana, era excessivamente orientado por referências culturais, deu-se no sentido de este passar a incluir na sua análise a gestão internacional de recursos humanos: «as pressões tanto podem vir do interior da organização como do exterior. Tanto os factores externos (como o estado da economia ou os factores críticos de sucesso na indústria) e os factores internos (como a cultura da organização, o país de origem, e a natureza do sistema de negócios) podem ser diferentes de país para país, mas tendo em conta a nacionalidade, estes são os factores que necessitam de desenvolvimentos na actividade de recursos humanos» [Sparrow e Hiltrop (1994:20)].

O ponto de partida da abordagem são as estratégias competitivas genéricas, formuladas por Porter (1980, 1985), (i.e., inovação, melhoria da qualidade e redução de custo). A *estratégia de inovação* é usada para o desenvolvimento de produtos ou serviços diferentes dos competidores; a melhoria dos produtos ou serviços representa o objectivo básico da *estratégia de melhoria da qualidade*; e a expectativa de ganhar competitividade, tornando-se o produtor a produzir ao mais baixo preço, constitui o cerne da *estratégia de redução de custos*.

Apoiando-se em pesquisas prévias sobre as aptidões, conhecimentos e habilidades¹¹ exigidas para desempenhar um determinado posto, Schuler e Jackson (1987:208-9) desenvolvem, para cada estratégia, um conjunto de «comportamentos padrão» necessários ao desempenho. Segundo os autores «mais do que pensar sobre aptidões, conhecimentos e habilidades, é mais útil pensar sobre o que é necessário obter de um empregado que trabalha com outros empregados num ambiente social».

O comportamento que os empregados devem ter, no contexto específico da organização, é visto pelos autores como um comportamento padrão, instrumental na implementação das estratégias competitivas.

Cada estratégia (Schuler & Jackson, 1987:211) apresenta um conjunto de «comportamentos padrão necessários», que variam de acordo com diferentes dimensões e determina um conjunto de práticas de recursos humanos necessárias para induzir os comportamentos exigidos pela implementação das diferentes estratégias.

Depois de definida a estratégia competitiva a seguir, as organizações podem escolher, de entre seis «menus» de práticas de recursos humanos, as que pretendem usar em ligação com essa estratégia. Cada um dos seis menus relaciona-se com diferentes aspectos da gestão de recursos humanos, como o «planeamento, o apoio, a avaliação, a retribuição e o treino e desenvolvimento.»

¹¹ Modelo conhecido na literatura de gestão de recursos humanos como SKAs, de «technical skills, knowledges, and abilities».

II.2.3 A abordagem de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall

Partindo, tal como Schuler e Jackson (1987) das estratégias genéricas de Porter (1980, 1985) e do seu argumento de que a gestão dos recursos humanos pode ajudar uma empresa a obter uma vantagem competitiva: (i) através da redução dos custos; e (ii) do aumento das fontes de diferenciação dos produtos e serviços ou através de ambos, Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988:454) estabeleceram uma abordagem destinada a ser utilizada pelos «estrategos que desejem fazer um uso mais competitivo dos seus recursos humanos e para os gestores de recursos humanos que desejem aumentar o contributo da função para os objectivos estratégicos da empresa.»

A abordagem de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall baseia-se nas seguintes premissas: (i) a escolha da estratégia não é efectuada *a priori*; (ii) a gestão dos recursos humanos pode contribuir directamente para a formulação da estratégia e para a sua implementação; e (iii) as principais questões colocadas na formulação da estratégia devem variar na medida em que variam as condições estratégicas, dado que os aspectos estratégicos reflectem as contingências estratégicas.

Os elementos básicos da abordagem são apresentados na matriz de «crescimento/prontidão».

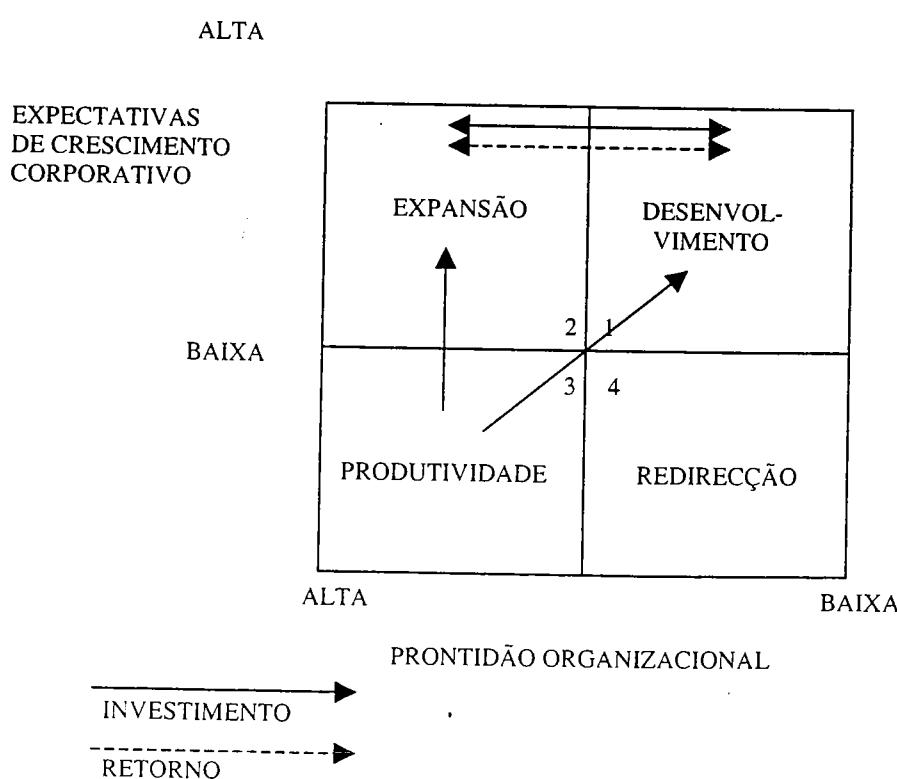


FIGURA 5 - Matriz crescimento prontidão. Fonte: reproduzido de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988), p. 461.



As variáveis da abordagem têm o seguinte significado: as «expectativas de crescimento corporativo» constituem uma procura dos objectivos da organização; a «prontidão organizacional» mede a disponibilidade ou o nível de existência das aptidões, variedade, estilos e experiências dos recursos humanos necessárias para a implementação da estratégia. A prontidão representa a procura da viabilidade da implementação da estratégia e indica o modo como os recursos satisfazem as necessidades da situação.

Segundo Lengnick-Hall *et alii* (1988:461), que assentaram a sua teorização na interdependência entre a estratégia de gestão de recursos humanos (figura 6): «os quatro quadrantes representam quatro condições debaixo das quais a estratégia da organização e [...] as estratégias de recursos humanos são formuladas». Os movimentos de um quadrante da matriz para outro resultam de uma interacção entre as condições ambientais e as escolhas organizacionais.

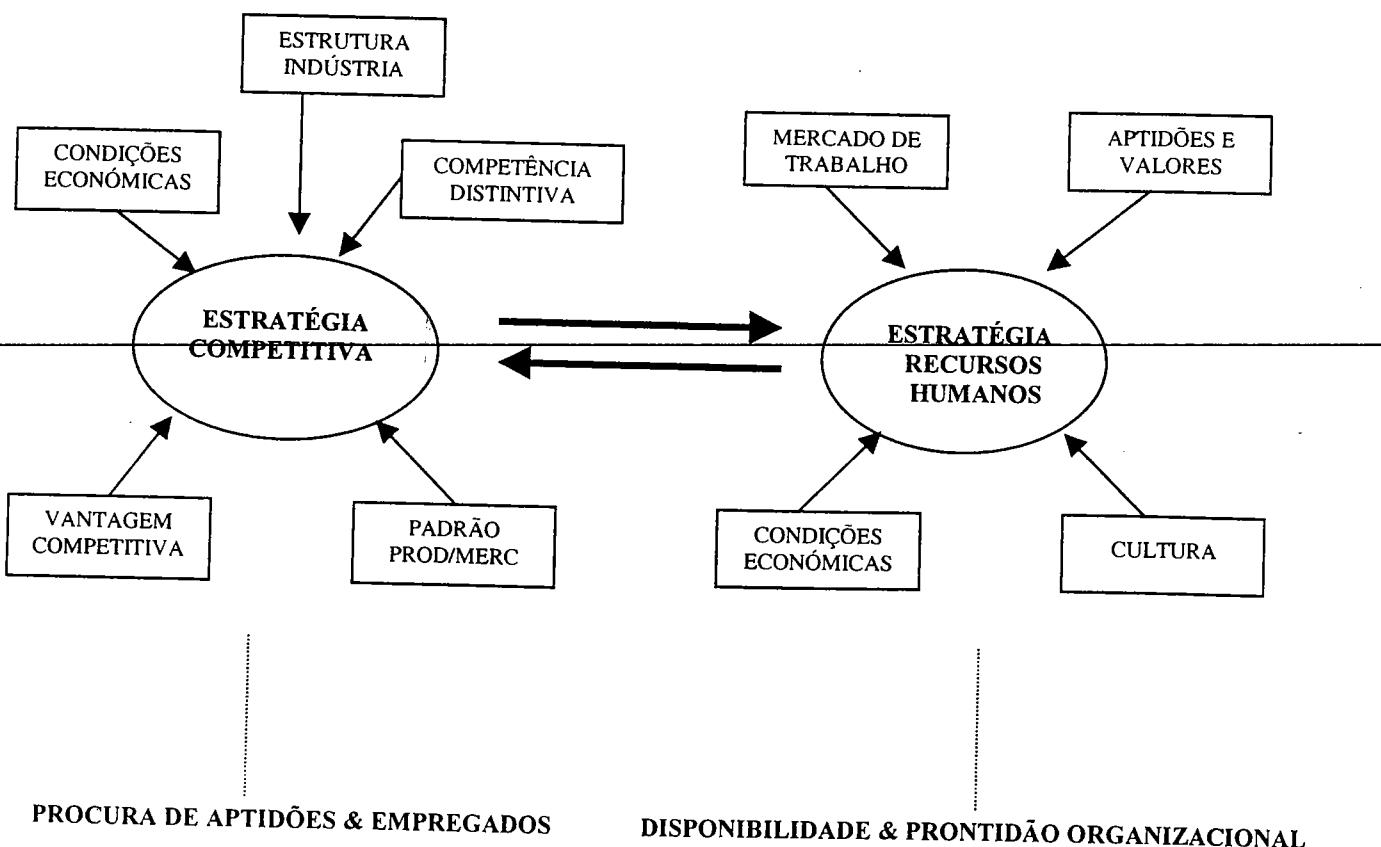


FIGURA 6 - Uma perspectiva da interdependência entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos. Fonte: reproduzido de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988), p. 461.

De acordo com os autores, as empresas que se envolvem num processo de formulação estratégica que, de forma sistemática e recíproca, considere os recursos humanos e a vantagem competitiva, apresentam, no longo prazo, desempenhos mais elevados do que: (i) as empresas que gerem a vantagem competitiva e os recursos humanos de forma independente;

(ii) as empresas que gerem a estratégia competitiva como uma forma de resolver problemas de recursos humanos; e (iii) as empresas que gerem os recursos humanos como uma forma de resolver problemas de competitividade estratégica (Lengnick-Hall *et alii*, 1988: 468),

II.2.4 A abordagem de Miles e Snow

A abordagem de Miles e Snow (1978, 1984) centra-se nas vias alternativas através das quais as empresas definem os seus domínios produto-mercado (estratégia) e estabelecem mecanismos (estruturas e processos) para prosseguir essas estratégias.

Partindo da premissa da existência de quatro tipos de organizações, cada uma com «a sua própria estratégia para responder ao ambiente e com uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, que são consistentes com a sua estratégia», Miles *et alii* (1978:29), sugerem que existem quatro tipos básicos de estratégias organizacionais que denominam de «defensor» (*defender*), «prospector» (*prospector*), «analista» (*analyser*) e «reactor» (*reactor*).

A adopção destas estratégias depende da forma como os gestores interpretam o ambiente externo e a fase de evolução do produto no seu ciclo de vida. Miles *et alii* (1984) sugerem que a base da estratégia de recursos humanos dos *defensores* será a «criação» de recursos humanos, por oposição à sua «aquisição» ou «alocação». Isto significa que um empresa com características de defensor se envolverá de forma reduzida no recrutamento acima do nível de entrada, com a selecção baseada na eliminação dos empregados indesejáveis, enquanto o treino e desenvolvimento envolvem programas extensivos para aquisição de competências.

Pelo contrário, as empresas *prospectoras* procuram tipicamente comprar talentos: uma estratégia que pode envolver recrutamento sofisticado a todos os níveis da organização, treino limitado e um elevado número de testes psicológicos antes da contratação.

De acordo com os autores as organizações *analisadores* devem ligar a sua estratégia de recursos humanos à natureza do produto-mercado e só depois se envolverem na abordagem de «criar» ou «comprar» como as mais apropriadas às diferentes combinações produto-mercado.

II.2.5 Abordagens multi-interessados (*multi-stakeholders*)

II.2.5.1 Abordagem da *Harvard Business School* (HBS)

A abordagem multi-interessados (*multi-stakeholders*) tem a sua origem na Harvard Business School e foi desenvolvida por Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984, 1985). Segundo estes autores (Beer *et alii*, 1984:1) no processo de gestão das pessoas estão envolvidas «todas as decisões e acções de gestão que afectam a natureza da relação entre a organização e os empregados, os seus recursos humanos».

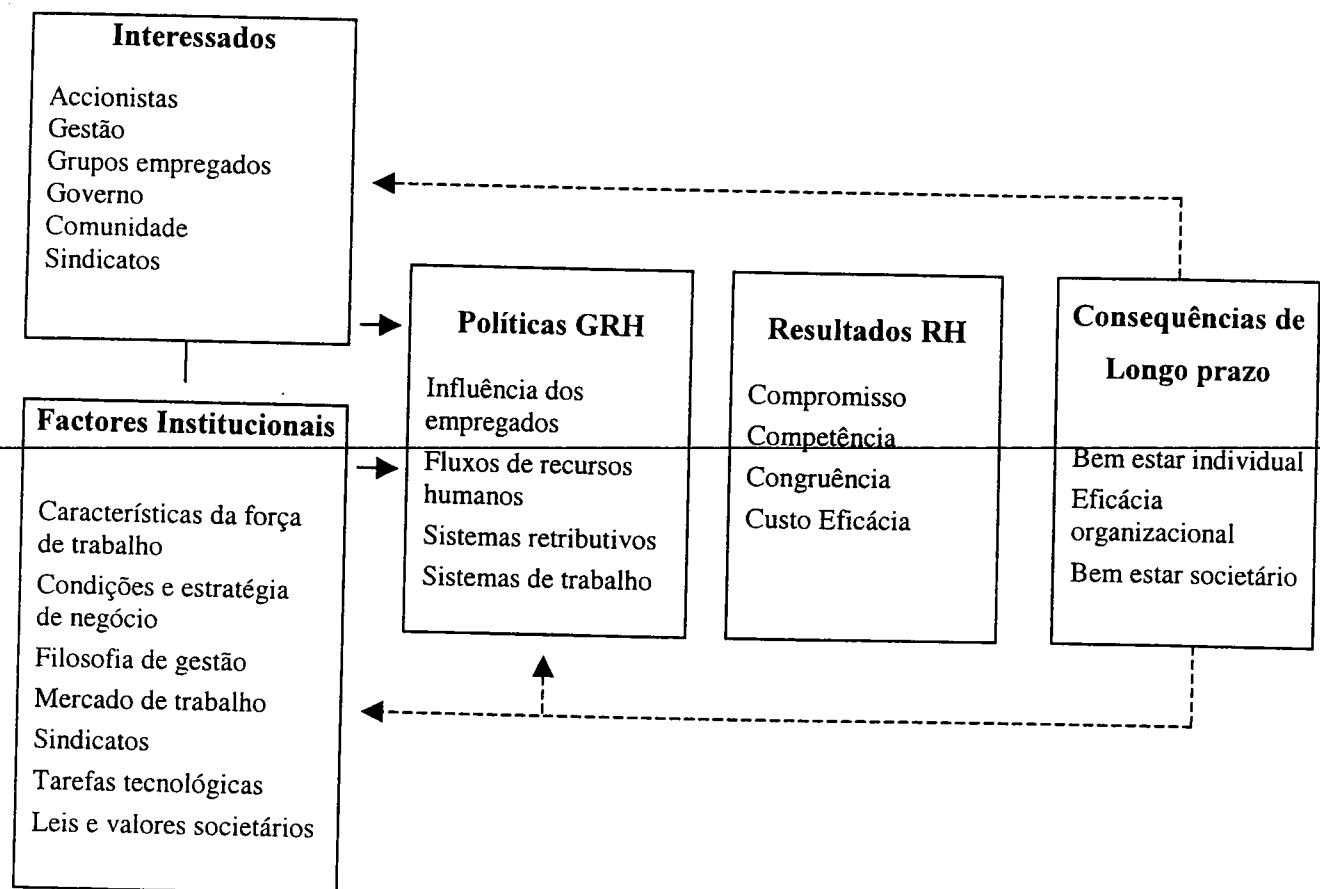


FIGURA 7 - Mapa do território da GRH. Fonte: reproduzido de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1985), p. 17.

De acordo com a premissa da abordagem, esta filosofia central apenas pode ser estabelecida pelo responsável máximo (*general manager*). Este facto destina-se a assegurar que as actividades da gestão de recursos humanos não se transformam num simples conjunto de actividades desconexas, cada uma guiada pela sua própria tradição.

A abordagem multi-interessados considera que os problemas históricos da gestão das pessoas apenas podem ser resolvidos quando o director geral¹² desenvolve uma filosofia ou ponto de vista sobre o modo como deseja ver os empregados envolvidos na organização e em simultâneo promove o seu desenvolvimento e exerce a sua influência através de acções adequadas.

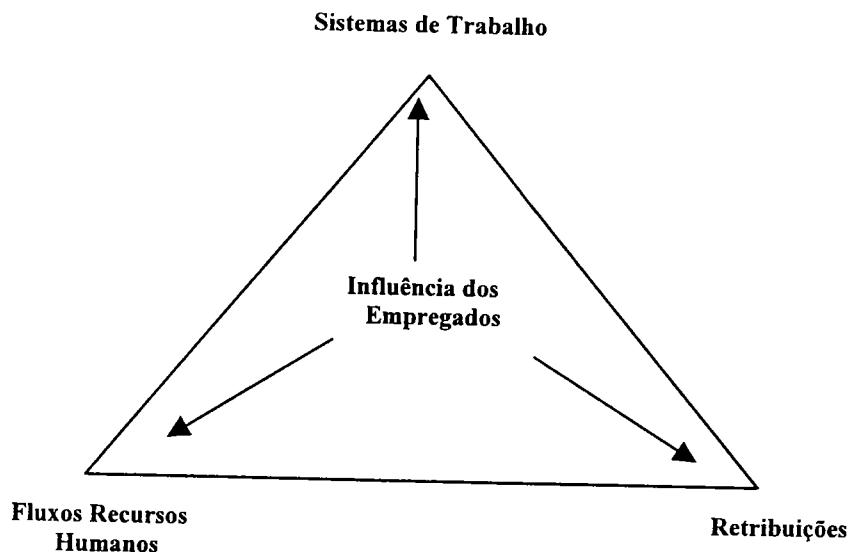


FIGURA 8 - Sistema de recursos humanos. Fonte: reproduzido de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984) p. 12.

A existência de um conjunto de diferentes interesses convergentes entre os accionistas, gestores, grupos de empregados, governo, sindicatos e comunidade é um dos aspectos mais destacados por Beer *et alii* (1984:11):

Nós vemos o papel da gestão de topo equilibrando e onde for possível, integrando os interesses dos vários interessados da empresa: accionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades de inserção, sindicatos, associações empresariais, governo.

¹² O termo utilizado por Beer e *et alii* é o de «general manager». A tradução literal é a de «director geral», no entanto, os autores pretendem referir-se ao primeiro responsável da empresa. No caso português, esse cargo pode ser o Presidente do Conselho de Administração, Presidente da Comissão Executiva ou Director Geral.

As quatro áreas operativas consideradas por Beer *et alii* (1984:8-10) para concretização da estratégia de recursos humanos, são: (i) a influência dos empregados; (ii) os fluxos de recursos humanos; (iii) os sistemas retributivos; e (iv) os sistemas de trabalho.

No sentido de analisar em que medida as políticas de gestão de recursos humanos contribuem para aumentar o desempenho da organização, o bem estar dos empregados ou o bem estar da sociedade, Beer *et alii* (1984:19) sugerem que quatro grandes questões devem ser analisadas: (i) compromisso; (ii) competência; (iii) custos/eficiência; e (iv) congruência.

Segundo Beer e *et alii*, estes quatro C's não constituem uma visão exaustiva do critério que os criadores de política de recursos humanos devem seguir na avaliação da eficácia da gestão de recursos humanos, mas antes tópicos indicativos.

Áreas de análise	Características
<i>Compromisso</i>	Em que medida as políticas de gestão de recursos humanos aumentam o compromisso das pessoas com o seu trabalho e com a organização?
<i>Competência</i>	Em que medida as políticas de gestão de recursos humanos atraem, mantêm e/ou desenvolvem pessoas com aptidões e conhecimentos necessitados pela organização e pela sociedade, no presente e para o futuro?
<i>Custos/eficiência</i>	Qual é o custo efectivo de uma dada política em termos de salários, benefícios, rotação, absentismo, greves, etc.?
<i>Congruência</i>	Que níveis de congruência as políticas de gestão de recursos humanos geram ou mantêm entre os gestores e os empregados, diferentes grupos de empregados, a organização e a comunidade, os empregados e as suas famílias e no próprio indivíduo?

FIGURA 9 - Avaliação das políticas de gestão de recursos humanos: os quatro C's.
Fonte: reproduzido de Beer *et alii* (1984), p. 19.

Na abordagem multi-interessados, todas as políticas, incluindo o desenho e implementação de tecnologia e sistemas de trabalho, o desenho e administração de retribuições e o desenho e administração dos sistemas de contratação, promoção, colocação e disponibilização de empregados, devem ser examinados sob a perspectiva da quantidade de influência que é dada aos empregados nessas áreas.

Segundo Beer *et alii* (1984:11), as áreas de política da abordagem «colocam a questão de forma muito mais vasta do que as tipicamente associadas com essas práticas de pessoal: como desenvolver um processo de mútua influência entre dois tipos de interessados: gestores e empregados».

II.2.5.2 A abordagem da *Warwick Business School* (WBS)

Os investigadores do *Center of Corporate Strategy*, da Warwick Business School, partindo da abordagem de multi-interessados de Harvard, desenvolveram uma abordagem de formulação da estratégia nas organizações complexas relacionando-a com a capacidade para transformar as práticas de gestão de recursos humanos.

A abordagem de Warwick Business School considera que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito no desempenho que exige novas concepções e aptidões destinadas a compreender a importância da gestão de recursos humanos e a gerir a mudança.

Além das quatro áreas de política da abordagem multi-interessados, a abordagem de Warwick (Hendry & Pettigrew, 1986; 1990; Hendry, Pettigrew & Sparrow, 1989), promove a integração do ambiente externo e da estratégia de negócios e considera necessária a ~~compreensão do papel cultural único da função de gestão de recursos humanos em termos de:~~

-
- (i)* definição de responsabilidades; *(ii)* as suas competências num leque diverso de actividades; e *(iii)* o modo como a função está organizada.

Uma distinção fundamental desta abordagem, em relação à da Harvard Business School, reside na importância atribuída ao sistema de relações laborais. Enquanto para a HBS este sistema não possui uma importância que o diferencie de outras condicionantes contextuais, para a WBS ele possui um papel fundamental na configuração dos sistemas internos de gestão de recursos humanos.

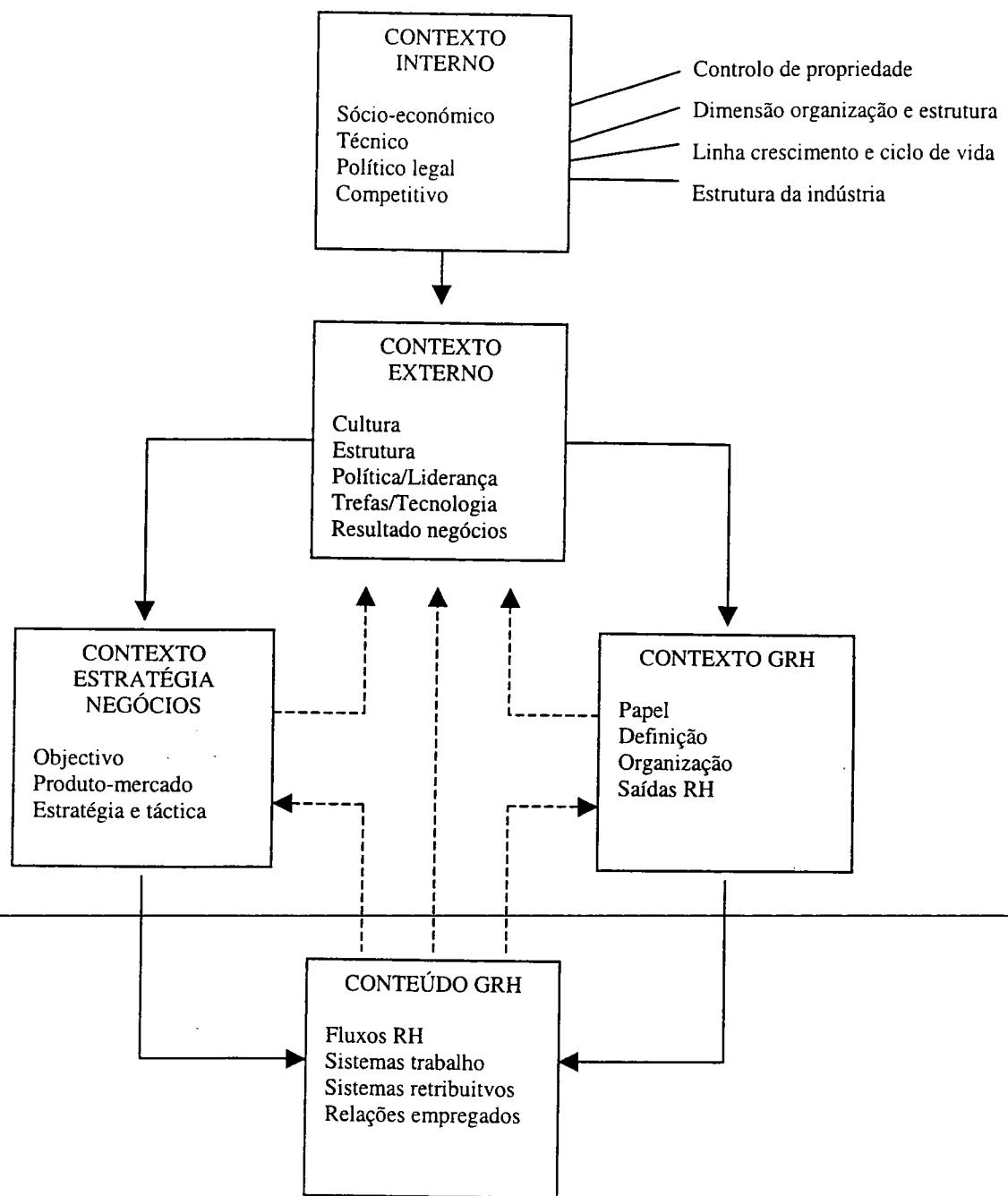


FIGURA 10 - Mudança estratégica e GRH. Fonte: Hendry e Pettigrew (1990), p. 19.

II.2.6 A abordagem «medida estratégica do desempenho»

Na abordagem conhecida como «medida estratégica do desempenho» (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997), os empregados têm um papel preponderante na efectivação do desempenho estratégico organizacional.

A abordagem define dois grupos de interessados (Atkinson *et alii*, 1997:27): os «interessados ambientais» e os «interessados de processo», como os que maior importância têm no desempenho da organização:

Os interessados ambientais são os clientes, proprietários e a comunidade. Este grupo define a envolvente externa da empresa que, pelo seu lado, determina os elementos críticos da estratégia competitiva. Os interessados de processo são os empregados e os fornecedores. Este grupo trabalha dentro do ambiente definido pelos interessados externos para planejar, desenhar, implementar e operar o processo que produz e entrega os produtos da empresa aos seus clientes.

Atkinson *et alii* (1997) consideram que, na sua actividade, a empresa tem dois tipos de objectivos: (i) objectivos primários; e (ii) objectivos secundários. Os objectivos primários correspondem aos objectivos definidos pelos proprietários: «enquanto criação dos seus proprietários a empresa existe para servir os seus objectivos, que são os objectivos primários da empresa»; os objectivos secundários são constituídos por aquilo «que a empresa espera e dá a cada grupo de interessados para concretizar os seus objectivos primários».

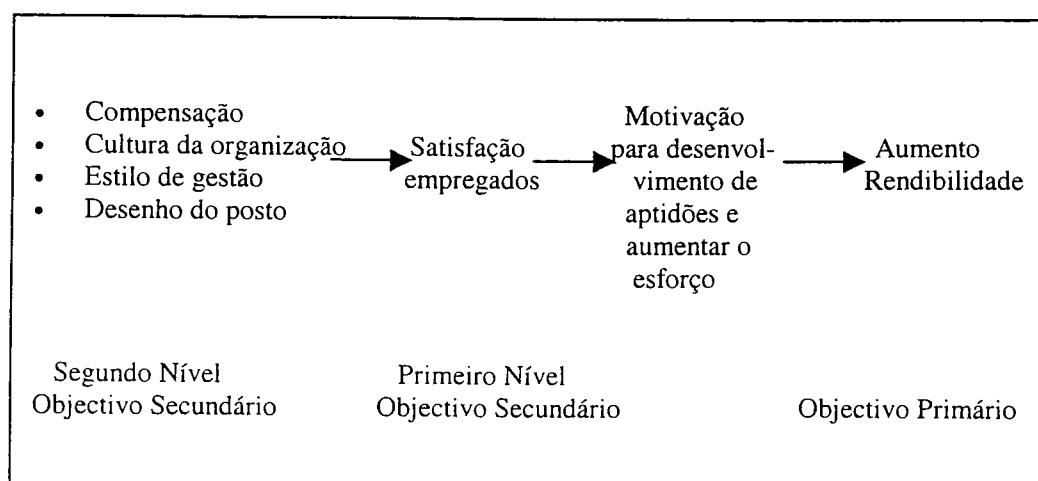


FIGURA 11 - Um modelo do comportamento de empregados. Fonte: Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), p. 29.

A abordagem considera que a empresa deve avaliar todos os processos tomando por base a medição dos seu contributo para a concretização dos objectivos secundários.

No caso específico dos sistemas de gestão das pessoas, a empresa deve avaliar o seu impacto nos objectivos. A medida de desempenho permite à gestão testar e gerir as suas relações com os empregados de forma mais efectiva e assegurar a recepção de informação para permitir efectuar as escolhas apropriadas nos sistemas que afectam os empregados.

A conclusão de Atkinson *et alii* (1997:30) é a de que:

Através da medida do desempenho, uma organização pode monitorar a implementação dos seus planos e determinar quando os planos fracassam e como melhorá-los. Em resumo, o sistema de medida do desempenho é o centro do sistema de controlo que assegura a aprendizagem organizacional.

II.2.7 A abordagem das «escolhas estratégicas» ou transformacional

A abordagem das escolhas estratégicas ou transformacional (Kochan, Katz & McKersie, 1986, 1994; McKersie, 1987), tem a sua origem no Massachusetts Institute of Technology. A inadequação das teorias existentes para explicar as alterações verificadas na última década no sistema de relações industriais americano constituiu o ponto de partida de Kochan *et alii* (1986). O conceito de «escolha estratégica» foi introduzido para descrever o novo tipo de desenho e implementação das políticas de relações industriais estabelecidas pelos empregadores onde, ao contrário do que acontecia antes, as diferentes práticas contratuais ou de relações de trabalho, podiam agora ser objecto de escolha.

Kochan e *et alii* (1986) postulam a existência de uma relação entre a estratégia de negócio de uma organização e as suas práticas de relações industriais, na medida em que a própria função de gestão de recursos humanos estava a desenvolver uma capacidade de pensar e actuar estrategicamente.

A abordagem das escolhas estratégicas também pode ser vista como um sistema de relações entre sindicatos, empregadores e governo, que opera a três níveis, correspondentes a cada um dos sistemas de relações industriais em confronto: (i) o sistema tradicional ou do *new deal*, da negociação colectiva; (ii) o sistema não-sindical; e (iii) o sistema transaccional.

No primeiro nível ou de topo, os actores decidiriam sobre questões de estratégia de longo prazo, como decisões de investimento a nível corporativo ou planos de organização sindical. O nível base é identificado com o local de trabalho. Aqui são implementadas as políticas¹³ que afectam os empregados, os supervisores e os representantes dos empregados. O nível médio da relação é constituído pelo domínio tradicional das relações industriais: as relações colectivas.

A tese central de Kochan *et alii* (1986) baseia-se na premissa de que as mudanças recentes na base desta hierarquia têm um impacto significativo no nível médio, sobretudo a partir dos anos setenta, quando o quadro competitivo, tanto interno, como externo, se alterou e, devido à pressão exercida pelo aumento dos salários a rendibilidade das empresas com elevados níveis de sindicalização decrescia, obrigando-as a procurar forma de reduzir os seus custos e aumentar os resultados e a flexibilidade laboral.

Com vista a alcançar esses objectivos, foram introduzidos, nos locais de trabalho, programas de participação de empregados que incluíam mecanismos para resolver disputas laborais e partilhar os resultados financeiros da organização.

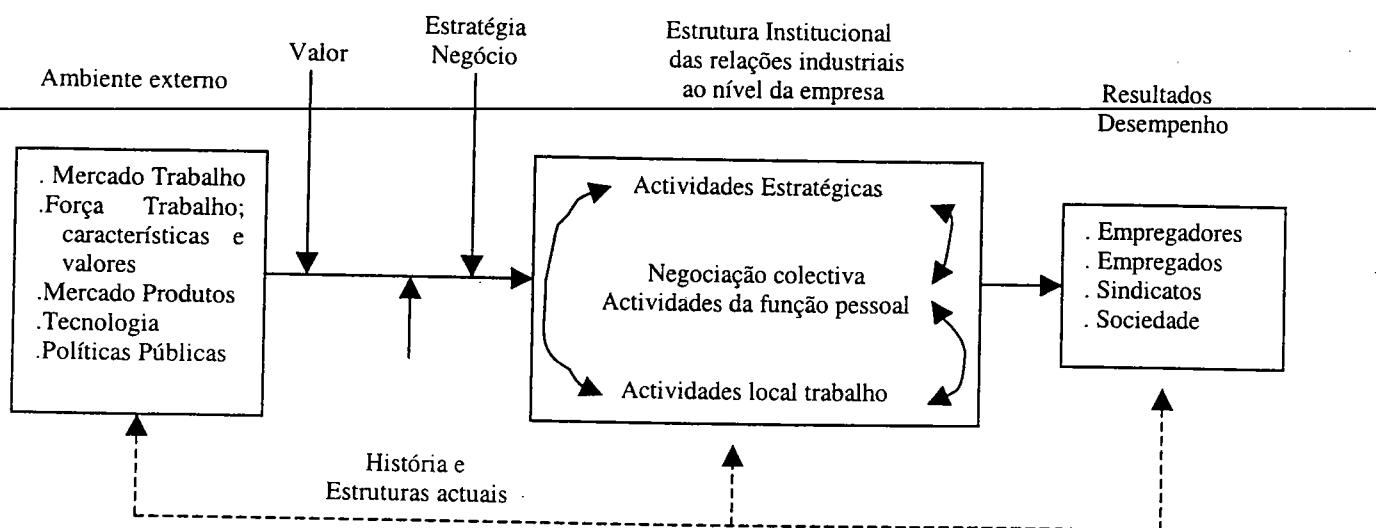


FIGURA 12 - Grelha geral para análise das relações industriais. Fonte: Kochan, Katz e McKersie (1986), p. 69.

¹³ Tais como os «Programas de envolvimento de empregados».

No domínio das relações industriais, a abordagem transformacional opõe-se à abordagem sistémica¹⁴, baseada nos trabalhos de Dunlop (1958, 1993), segundo a qual o sistema de relações laborais é um sistema estável constituído pelos empregados, empregadores, as suas organizações e as agências especializadas do governo (designados actores do sistema), que interagem no ambiente complexo para criar uma rede de regras que regulem as relações de trabalho.

O modelo sistémico de Dunlop (1958), contestado pela abordagem transformacional, tinha por base a ideia de que os sistemas de relações industriais se desenvolvem como uma parte estável e estabilizadora da sociedade. Este facto verifica-se, de acordo com Dunlop, porque os actores partilham uma ideologia e esta cria um consenso sobre a legitimidade dos papéis e dos objectivos, bem como coloca limites ao conflito.

Ao contrário da teoria sistémica de Dunlop, os defensores da abordagem transformacional, argumentam que as práticas de relações industriais são melhor vistas como o produto da acomodação a um contexto ou da resposta das organizações a essas pressões. As práticas das partes podem não mudar instantaneamente. Mas quando as partes já não estão dispostas a aceitar os velhos caminhos ou novos objectivos são necessários, a mudança pode ser grande e transformacional.

As transformações são devidas à crescente indisposição dos empregadores para reconhecerem a inevitabilidade da sindicalização e à criação de alternativas não sindicais nos sectores fortemente sindicalizados, como a Qualidade de vida no Trabalho (*Quality of Worklife*¹⁵) e Programas de Envolvimento¹⁶ e a ligação dos salários ao desempenho. Ou a criação de uma nova variedade de relações de trabalho não sindicalizadas, baseadas na confiança entre os empregadores e empregados e num novo contrato social no local de trabalho.

¹⁴ Também conhecido como modelo do *New Deal* (Novo Contrato).

¹⁵ «*Quality of Worklife*» (qualidade de vida no trabalho), é definida por DeCenzo & Robbins (1994:363), como «um conceito multifacetado segundo o qual o ambiente de trabalho é significativo para os empregados; as componentes incluem a autonomia, o reconhecimento, a pertença, o progresso e desenvolvimento e recompensas externas.»

¹⁶ «Programas de envolvimento de empregados», segundo Lawler (1986), baseiam-se na ideia de que as organizações devem ser desenhadas de cima para baixo de forma a que os empregados possam participar no negócio da organização. Para participar no negócio, os empregados a todos os níveis necessitam de poder, informação, conhecimento e retribuições que sejam relevantes para o desempenho do negócio.

Na abordagem transformacional o ambiente externo afecta a estrutura institucional e ambos os factores contribuem para desempenho do sistema. Todavia, o ambiente e a estrutura institucional não estão mecanicamente ligados ao desempenho.

Como salientam Roomkin e Rosen (1995:69): «com a pressão para a mudança vinda tanto do nível superior como inferior da relação, a negociação colectiva foi forçada a acomodar-se. Concessões sobre salários e regras de trabalho tornaram-se um lugar comum.»

II.2. 8 Abordagem das *melhores práticas*

A abordagem das melhores práticas (Pfeffer, 1994) tem por base a seguinte premissa: embora não exista «um caminho melhor» para gerir as pessoas, as organizações que se adaptam com maior sucesso competitivo ao novo contexto social e económico tendem a ser caracterizadas por um conjunto de práticas e políticas de gestão de recursos humanos bem definido.

A abordagem das melhores práticas desenvolve-se em torno da análise de práticas concretas de gestão das pessoas desenvolvidas com vista a consolidar a vantagem competitiva. De acordo com Pfeffer (1994:6), «as pessoas e o modo como são geridas tornaram-se mais importantes porque muitas outras fontes de sucesso competitivo estão hoje menos potentes do que o foram no passado.»

Os factores críticos na concretização do sucesso competitivo através das pessoas, segundo Pfeffer (1994:16) são «as aptidões das pessoas» e a capacidade para «desenvolver uma força de trabalho que tenha uma capacidade para alcançar o sucesso competitivo e não possa ser duplicada rapidamente por terceiros».

Entre os itens mais frequentemente salientados na abordagem das melhores práticas, incluem-se: (i) planos de mercado de trabalho interno relativamente desenvolvidos (em matéria de promoções, treino e desenvolvimento individual de carreira); (ii) sistema flexíveis de organização do trabalho; (iii) práticas retributivas baseadas na desempenho e/ou nas aptidões; (iv) altos níveis de trabalho de grupo e participação de empregados nas decisões relacionadas com as tarefas; e (v) acordos de comunicação interna extensos.

No seu estudo sobre o que fazem as empresas efectivas com as pessoas, Pfeffer (1994:30) enumera dezasseis políticas e práticas distintas de gestão que: «emergem de uma

extensiva leitura, tanto da literatura popular como académica; de diálogos com inúmeras pessoas pertencentes a várias áreas de negócio e da aplicação de algum senso comum.»

Numa revisão da sua abordagem (Pfeffer, 1998:96) o autor introduz um novo conceito, o de «práticas de sucesso»: «dimensões que parecem caracterizar a maioria senão todos os sistemas que produzem lucros através das pessoas».

Melhores Práticas	Práticas de sucesso
1. Segurança no emprego	1) Segurança no emprego
2. Selecção e recrutamento	2) Contratação selectiva do novo pessoal
3. Salários elevados	3) Equipas auto-geridas e descentralização do processo de decisão como princípios básicos de desenho organizacional
4. Incentivos	4) Elevadas retribuições, em termos comparativos, contingentes com o desempenho organizacional
5. Propriedade dos empregados	5) Treino extensivo
6. Partilha de informação	6) Distinções de estatuto e barreiras reduzidas, incluindo vestuário, linguagem, organização dos escritórios e diferenças salariais entre todos os níveis
7. Participação e <i>empowerment</i>	7) Partilha extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda a organização
8. Equipas e redesenho de postos	
9. Treino e Fomento de aptidões	
10. Utilização cruzada e Treino cruzado	
11. Igualitarismo simbólico	
12. Compressão dos salários	
13. Promoção de dentro	
14. Perspectiva de longo prazo	
15. Medição das práticas	
16. Filosofia envolvente	

FIGURA 13 - Práticas para gerir as pessoas. Fonte: Adaptado de Pfeffer (1994) p. 30-59; e Pfeffer (1998), p. 96-123.

A explicação dada pelo autor para o facto de esta lista ser agora muito inferior à anterior é a seguinte (Pfeffer, 1998:97):

Em primeiro lugar, esta lista centra-se em dimensões básicas, algumas das quais, como a compensação e redução de diferenças de estatuto, têm múltiplas componentes que foram anteriormente listadas de forma separada; em segundo, alguns dos itens da anterior lista têm mais a ver com a habilidade para implementar práticas de trabalho de elevado rendimento: como ser capaz de ter uma visão de longo prazo e concretizar os benefícios de promover a partir do interior, do que com a descrição das práticas em si mesmas.

II.2. 9 Abordagem da perspectiva política

A abordagem da perspectiva política, parte da premissa de que as políticas de gestão de recursos humanos, de uma dada organização, são determinadas pelas relações de poder estabelecidas pelos diferentes grupos de interesses em que pode ser desagregado o conjunto das pessoas que a compõem.

De acordo com a premissa básica da abordagem da perspectiva política, o poder e a dinâmica política, que são com frequência objecto de referências na gestão das pessoas (Frost, 1989; Poole, 1990), têm uma grande influência, tanto na formulação das políticas de gestão, como na operacionalização das práticas de recursos humanos. De acordo com os postulados da abordagem, o poder e a política afectam o estabelecimento das políticas de gestão das pessoas a dois níveis: (*i*) organizacional, onde políticas e sistemas são formulados; e (*ii*) operacional, onde poder e política são utilizados no interior do sistema de gestão.

A existência de objectivos organizacionais unitários, tal como são apresentados pelo grupo dirigente da organização, é questionada por esta abordagem. Em vez disso é reconhecida a existência de múltiplos objectivos, estabelecidos por diferentes membros organizacionais, com preferências, interesses e crenças divergentes. Das várias perspectivas associadas a estes membros resultam conflitos que são resolvidos através do uso do poder e nascem as políticas que influenciam os resultados e decisões (Pfeffer, 1978, 1981, 1989).

Neste contexto, a finalidade da análise política aplicada à gestão de recursos humanos é a tentativa de compreender o poder e o seu uso pelos actores organizacionais (Bacharach & Lawler, 1980).

Segundo Pfeffer (1978, 1981), a diversidade de objectivos entre o membros da organização tem origem tanto em fontes externas como internas. A abordagem política constitui uma forma de melhor explicar o que acontece nas organizações. A divisão do trabalho, as diferenças no acesso à informação e às redes sociais, as diferenças originadas pelo processo normal de socialização e treino, bem como as influências do exterior da organização, constituem fontes primárias que geram objectivos que podem ser conflituosos.

Além da heterogeneidade dos objectivos e crenças entre os diferentes grupos de interesses, os conflitos são igualmente determinados pela escassez de recursos e pela interdependência entre os grupos: O uso do poder para resolver esses conflitos dependeria da importância do assunto e da sua distribuição entre as partes envolvidas.

De acordo com esta corrente, os conflitos sobre as preferências e crenças entre os membros da organização, com o correspondente uso do poder e política para os resolver, constitui um aspecto normal na vida das organizações e estas devem ter esse facto em conta no desenho das suas políticas de recursos humanos e formalização das suas estruturas.

A principal determinante na formulação das políticas de gestão das pessoas de uma organização seria a influência política de cada um dos diferentes grupos de interesses existentes. Essa influência seria acentuada pelos comportamentos individuais resultantes das interacções individuais e das decisões e acções empreendidas no contexto do sistema de recursos humanos.

As questões básicas levantadas pela abordagem e que constituem o *focus* tradicional em torno do qual a perspectiva política tem desenvolvido a sua análise são as seguintes: (i) quem pertence aos grupos de interesses; (ii) quais são os seus interesses; (iii) que impactos têm esses interesses na gestão das pessoas; e (iv) como adquirem poder e influência e se transformam no grupo dominante.

A teoria e pesquisa sobre poder e política na gestão de recursos humanos caracteriza a organização como sendo um espaço composto por interesses divergentes, que competem entre si por poder e influência sobre as decisões, políticas e estratégias que são formuladas e implementadas. Os interesses em competição podem ser reflectidos por grupos ou por indivíduos. E o exercício do poder expressa-se através da variedade de vias utilizadas pelos grupos para competir uns com os outros com vista a obter influência sobre o processo e os resultados.

Ferris e King (1991) consideraram que esta análise pode ajudar a melhorar as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, no domínio da selecção e avaliação do desempenho.

II.2 10 A abordagem do capital humano

A abordagem do capital humano, aplicada à gestão das pessoas, tem por base a ideia dos empregados como um activo (Odiorne, 1984). A sua tese central é a seguinte: se os empregados constituem um activo e possuem valor, então, podem ser geridos, em grande parte, do mesmo modo que uma carteira de acções ou seja, de forma a manter ou aumentar o seu valor para a organização.

A abordagem baseia-se na teoria do capital humano, um conceito económico relativamente recente e cuja exploração em termos de potencial explicativo não está ainda concluído.¹⁷ No domínio das estratégias para gerir pessoas nas organizações as suas aplicações são ainda reduzidas. A distinção entre «empregados como activo» e «empregados como custo» constitui uma separação fundamental que pode alterar de forma profunda as políticas de uma organização em relação às pessoas que emprega.

Segundo Odiorne (1984), considerar os recursos humanos de uma organização como parte de uma carteira (*portfolio*)¹⁸ é mais do que um modo esquemático simples de categorizar os empregados. Pelo menos três coisas de grande utilidade são realizadas: (i) determina o *valor* dos empregados para os empregadores/investidores; (ii) avalia o *nível do risco* para cada classe de diferentes avaliações; e (iii) *estabelece estratégias para gerir* as pessoas de acordo com a sua valorização e risco.

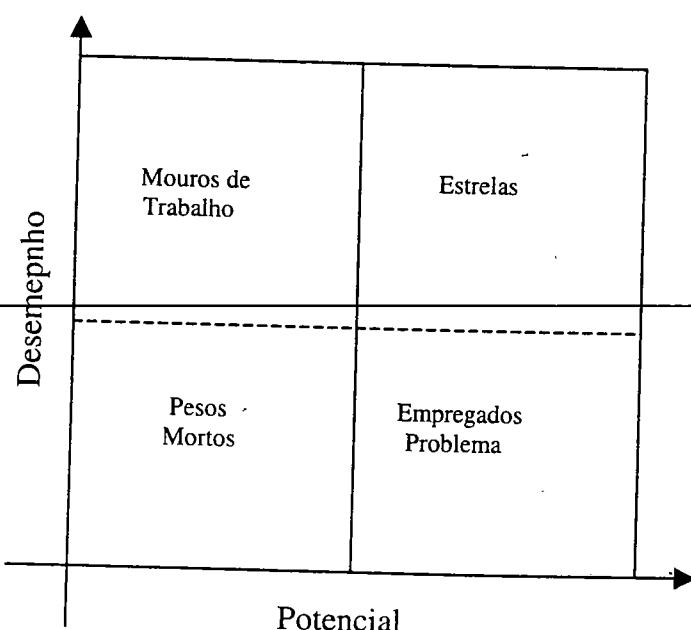


FIGURA 14 - A carteira de recursos humanos. Fonte: Odiorne (1984), p. 66.

Na teoria da carteira de recursos humanos, como na teoria convencional de investimentos, a valorização dos activos representa a área-chave de decisão. As duas dimensões para avaliação do capital humano são o *potencial* e o *rendimento (performance)*.

¹⁷ A teoria do capital humano deriva das pesquisas em economia iniciadas sob a liderança de Theodore Schultz, vencedor do prémio Nobel da Economia em 1979.

¹⁸ O autor sublinha que olhar as pessoas como uma carteira (*portfolio*) constitui apenas uma analogia. E que esta analogia é necessária para que se possa ver a diversidade de significados envolvidos na gestão da carteira de recursos humanos.

A principal finalidade da carteira de activos em recursos humanos é a produção de uma força de trabalho com elevado potencial de contribuição, versatilidade de aptidões, sentido de posse, longevidade em anos de serviço e alta qualidade de desempenho em relação aos objectivos da empresa.

Tal como na carteira de produtos, a carteira de recursos humanos (Odiorne, 1984:66) pode ser dividida em quatro células com nomes distintos: «Mouros de Trabalho», «Estrelas», «Pesos Mortos» e «Empregados Problema».

Pesos mortos (<i>deadwood</i>):	As pessoas cujos desempenho e potencial são baixos. Estas pessoas são desqualificadas ou incompetentes; frequentemente, nem sequer tentam ter desempenhos bons. Apenas uma pequena percentagem de pessoas se encontra geralmente nessa categoria.
Mouros de trabalho (<i>workhorses</i>)	As pessoas que atingem um elevado pico de desempenho mas têm um potencial limitado. Esta é a maior classificação para os chefes; as pessoas nesta classificação atingiram provavelmente o seu nível óptimo de desempenho, mas uma pessoa pode ser colocada nesta ou em qualquer outra categoria apenas durante um dado ano, dadas as possibilidades de mudança das pessoas. A grande maioria das pessoas nas organizações pode ser colocada nesta categoria.
Estrelas (<i>stars</i>)	As pessoas de elevado potencial que têm desempenhos ao mais alto nível do seu potencial. Frequentemente são pessoas jovens com habilidades consideráveis que exibem um elevado nível de motivação, mas também podem ser pessoas seniores com aptidões políticas e práticas ou especialistas de <i>staff</i> que continuam criativos e produtivos. Cerca de metade dos gestores avaliados encontram-se normalmente nesta categoria
Empregados problema (<i>problem employees</i>)	Pessoas que têm um grande potencial mas que trabalham bem abaixo do seu potencial e com resultados mistos. Em algumas ocasiões desperdiçam a sua energia com brincadeiras, envolvendo-se em acções perniciosas ou perdendo o seu tempo com tarefas triviais. Esta é a categoria mais complicada dos activos humanos.

FIGURA 15 - Caracterização da carteira de recursos humanos. Fonte: Adaptado de Odiorne (1984), p. 66-67.

A abordagem do capital humano, foi originariamente desenvolvida como uma tentativa de explicação do crescimento económico através do resultado do investimento nas pessoas através da educação. De acordo com Schultz (1981:4):

*Os factores de produção decisivos na melhoria da riqueza das pessoas pobres
não são o espaço, a energia e a produção da terra; os factores decisivos são a
melhoria na qualidade da população e os avanços no conhecimento.*



Segundo Odiorne (1984:48-9), na sua aplicação à gestão de recursos humanos, a abordagem do capital humano, mesmo nas acções que aparecem reflectir uma aplicação da teoria, como o apoio a programas de educação de empregados, planeamento de recursos humanos de longo prazo e a criação de grandes quadros de profissionais especialistas em recursos humanos:

Surgiu mais por razões de negócio do que em conformidade com qualquer teoria. [...] Muitas empresas aplicaram de forma eficaz a teoria do capital humano sem terem consciência de que a estavam a utilizar -ou mesmo sem se preocuparem com isso.

II.2.11 A abordagem da delegação de poder (*empowerment*)

A abordagem baseada na delegação de poder (*empowerment*)¹⁹ é analisado na literatura de acordo com duas concepções: a de pesquisa e a aplicada²⁰. Na literatura de pesquisa, Liden e Tewksbury (1995:392) consideram que o conceito de *empowerment* ou pelo menos algumas das suas componentes, têm sido parte integrante da «pesquisa empírica acumulada nos últimos sessenta anos».²¹

Na sua dimensão aplicada, a abordagem do *empowerment* baseia-se no conhecido princípio da «pirâmide invertida», associado à organização orientada para o cliente e ao aumento dos níveis de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais baixos e da «organização plana» (*flat organization*), ligada à redução de níveis hierárquicos intermédios (Carlzon, 1987; Peters, 1987). Conger e Kanungo (1988:471), por sua vez, consideram que o

¹⁹ Não existindo uma tradução adequada para a expressão, cujo significado literal é «dar poder», manteremos no texto a expressão original «empowerment» -em itálico para referir o seu carácter de estrangeirismo. De acordo com Liden e Tewksbury (1995:386), o conceito de «empowerment» começou por ser utilizado na literatura sobre psicologia comunitária, saúde mental e trabalho social como um conceito que envolvia a transformação de indivíduos sem poder em pessoas com controlo sobre as suas vidas; na literatura sobre organizações, o conceito começou a ser utilizado como um conjunto de condições necessárias para provocar a motivação intrínseca nas pessoas.

²⁰ A actual popularidade do modelo é o resultado da acção da abordagem empírica e da capacidade demonstrada pela gestão prática em fazer passar a mensagem da partilha do poder entre os tradicional níveis de concepção (gestão) e execução (trabalho).

²¹ No entanto Ivancevich e Matteson (1993:25) ao enunciarem os conceitos de gestão mais importantes deste século não referem qualquer pioneiro na sua abordagem («no specific person») e referem que o mesmo tinha sido evidenciado, pela primeira vez, num relatório em 1984 («highlighted in report in 1984»).

empowerment «é uma construção emergente utilizada pelos teóricos para explicar a eficácia organizacional».

A principal diferença entre as duas abordagens, que têm por base o mesmo objecto conceptual: o poder, relacionado com as decisões associadas ao posto de trabalho, atribuído ao indivíduo ou ao grupo dentro de uma organização, está relacionada com o *focus* no indivíduo ou na organização. Enquanto a abordagem de pesquisa privilegia a análise individual (na linha tradicional da investigação micro), a abordagem empírica privilegia a organização (na linha das tendências actuais que deslocam o centro da análise para a investigação macro).

Em termos teóricos, a abordagem da delegação de poder não resulta de um trabalho de investigação específico, mas antes de uma readaptação de teorias precedentes, como o conceito de «enriquecimento de postos» (*job enrichment*) de Herzberg (1968) e a «Teoria Y» de McGregor (1960) ou a «gestão participativa» de Lewin (1947).

Armstrong (1995:252) considera que, na actualidade, as causas que levam o conceito a emergir estão relacionadas com o facto de dirigentes de organizações dirigidas debaixo de uma pressão orientada para o lucro, redução de custos e «tempo de mercado», terem percebido a necessidade de «estimular as pessoas através de uma liderança visionária e um ambiente amigável e ao mesmo tempo tratar as pessoas como um activo precioso no qual vale a pena investir e não como um custo».

Na literatura, a abordagem da delegação de poder surge marcada por diferentes abordagens. Entre as mais utilizadas destacam-se as de Mills (1995), Liden e Tewksbury (1995) e Bowen e Lawler (1995).

II.2.11.1 A abordagem de Mills

Mills (1995: 253) considera o *empowerment* um «novo sistema de gestão», onde «objectivos» e «medidas» desempenham um papel nuclear na sua estruturação. Segundo este autor, a abordagem de gestão centrada na delegação de poder corresponderia a uma evolução nos padrões de gestão baseados na qualidade em geral e nos seus instrumentos, adaptados à gestão das pessoas, em detrimento da formalização hierárquica, participação ou gestão do tempo, característicos do período anterior e nos clientes, em vez da produção.

Esta ideia corresponde à noção de Carlzon (1987:5) segundo a qual:

Numa companhia orientada para o cliente, a distribuição de papéis é radicalmente diferente. A organização é descentralizada, com a responsabilidade delegada nos que até agora pertenciam ao nível base da pirâmide que obedecia a ordens. A estrutura corporativa tradicional ou noutras palavras, hierárquica começa a dar origem a uma estrutura mais plana, mais horizontal. Isto é particularmente verdade no negócio dos serviços que começa não com o produto, mas com o cliente.

Mills (1995:253) considera que o *empowerment* se distingue, de forma clara, das formas anteriores de gestão similares, descritas pelo autor como «gestão autocrática» e «gestão participada». A diferença entre a abordagem de *empowerment* e a «gestão participada» seria, segundo Mills (1995:254-5), a seguinte:

Gestão participada tem a ver com a consulta e a comunicação entre gestores e empregados; o empowerment integra a garantia explícita da autoridade para tomar decisões e tomar iniciativas (take actions) -normalmente num contexto alargado de um conjunto de regras e ferramentas».

Assim, a questão fundamental a separar os dois conceitos e frequentemente confundida, é o papel reservado à «autoridade». Para ilustrar esta diferença, Mills refere que a gestão participativa efectua consultas aos empregados; «o empowerment assegura-lhes a autoridade para agir e clarifica o estágio em que devem actuar». E, ainda no mesmo sentido, que «um comité não é um grupo com poder (*empowered*). Um comité estuda e recomenda, um grupo com poder (*empowered*), decide e actua».

De acordo com Mills a abordagem de *empowerment* não seria um conceito isolado, mas sim um «sistema de gestão» ou seja, uma forma global de ligar *inputs*, processos e *outputs*, no qual as pessoas seriam o aspecto nuclear, não subordinado, portanto, a outras

lógicas possíveis (da produção, das vendas, etc.), que se manteriam válidas, mas adaptadas à necessidade de acelerar o processo de tomada de decisão intrínseco a cada uma, que seria uma responsabilidade objectiva e mensurável de pessoas.

II.2.11.2. A abordagem de Liden e Tewksbury

A delegação de poder nos empregados (*empowerment*) seria, para Liden e Tewksbury (1995:386), o resultado das tendências organizacionais dominantes durante os anos oitenta: (i) achatamento das estruturas e redução dos níveis intermédios; (ii) descentralização funcional das decisões; (iii) utilização de grupos funcionais cruzados; (iv) maiores leques de subordinação; e (v) expansão do papel na tomada de decisão e maior responsabilidade dos níveis mais baixos da organização.

Na sua análise, Liden e Tewksbury(1995:387) recorrem à análise das pesquisas prévias, algumas anteriores a 1930 e que estabelecem uma correlação positiva entre os quatro elementos associados à motivação extrínseca (Thomas & Velthouse, 1990) e o desempenho das pessoas nas organizações de trabalho:

- (i) *Escolha* ou sentido pessoal de controlo ou influência sobre uma situação imediata de trabalho;
- (ii) *Competência* ou auto-eficácia, sentimento sobre a capacidade para concretizar com sucesso uma tarefa ou actividade particular;
- (iii) *Significância* ou auto percepção do valor de uma tarefa ou actividade; e
- (iv) *Impacto* ou crença de que se tem influência nos níveis de decisão da organização ou de formulação de políticas.

Relacionando os quatro elementos acima descritos com diferentes processos, como a satisfação no posto, o desempenho individual e a eficácia organizacional, definem grau o *empowerment* como «a parcela de controlo detida por um membro de um grupo de trabalho sobre as decisões relacionadas com o trabalho relativamente ao controlo exercido pelo gestor formal do grupo».

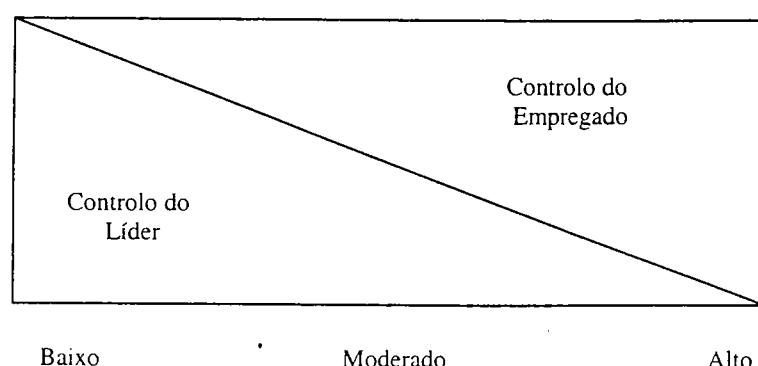


FIGURA 16 - Grau de *empowerment*. Fonte: Liden e Tewksburg (1995), p. 387.

Na sua discussão sobre o conceito, Liden *et alii* (1995:386) consideram que existem diferenças entre a delegação de poder *individual* e a *colectiva*. Assim, o nível individual de delegação de poder (*individual-level empowerment*) refere-se ao grau de escolha experimentado pelos indivíduos no local de trabalho; e o nível grupal de delegação de poder (*group-level empowerment*) é definido como a capacidade de escolha sentida pelo grupo como um todo no local de trabalho.

Liden *et alii* (1995:387), orientam-se no mesmo sentido de Mills sobre a distinção entre *empowerment* e «gestão participativa», referindo igualmente os dois conceitos como significando diferentes abordagens de gestão. Todavia consideram que «alguma coisa do que foi aprendido a partir da gestão participativa parece ser relevante para a implementação do *empowerment*.»

II.2.11.3 A abordagem de Bowen e Lawler

Outra abordagem do *empowerment* é a formulada por Bowen e Lawler (1992, 1995). Estes autores partem da abordagem «linha de produção na prestação de serviço», desenvolvida por Levit (1972, 1976) segundo a qual as operações relacionadas com os serviços podem ser mais eficientes se adoptarem a lógica e táctica do sector transformador.²²

Bowen *et alii* (1992: 32) centram-se na premissa de Theodore Levit segundo a qual «a gestão desenha o sistema e os empregados executam-nos» e que os ganhos resultantes da abordagem tipo linha de produção são «a eficiência, baixos custos, elevado volume de operações de serviços, com a satisfação dos clientes», para descrever o que caracterizam como «abordagem *empowerment*».

Assim, ao contrário da industrialização do serviço, característica da abordagem tipo linha de produção, que apenas leva em conta as tarefas associadas ao serviço, esquecendo o empregado que as realiza, o *empowerment*, de acordo com Bowen e Lawler (1992:32), «olha sobretudo para o 'executante das tarefas' para encontrar a solução para os problemas de serviço. Pedindo aos empregados que sugiram novos serviços e produtos e que resolvam os problemas de forma criativa e eficaz».

²² As recomendações de Levit (citadas em Bowen *et alii.*, 1992:31) seriam as seguintes: simplificação de tarefas; divisão de trabalho; substituição de equipamento e sistemas; e reduzida capacidade de decisão atribuída aos empregados.

Bowen e Lawler (1995:83) acentuam: *(i)* que o *empowerment* pode aumentar o potencial motivador dos postos; e *(ii)* a importância de criar determinados estados psicológicos entre os empregados como um ingrediente chave do *empowerment*.

Os autores (1995:75) consideram que a criação de um «estado de espírito orientado para o *empowerment*» (*empowered state of mind*) é o factor determinante para o sucesso da aplicação da abordagem. Esse «estado de espírito» incluiria: «*(i)* o controlo sobre o que acontece no posto de trabalho; *(ii)* preocupação com o contexto em que o posto é desempenhado; e *(iii)* responsabilidade pelos resultados do trabalho.»

O *empowerment* é definido por Bowen *et alii* (1992:32) como:

*A partilha com os empregados da linha da frente de quatro ingredientes organizacionais: (1) informação sobre o desempenho exterior da organização, (2) retribuições baseadas no desempenho da organização, (3) conhecimento que habilite os empregados a compreender e contribuir para o desempenho organizacional e, (4) poder para tomar decisões que influenciem a direcção e o desempenho organizacional.*²³

Estes elementos dariam origem à «equação do *empowerment*»: *empowerment = power x informations x knowledge x rewards (delegação de poder = poder x informações x conhecimento x prémios)*. O sinal de multiplicação indica que se qualquer um dos elementos for zero, nada acontece na redistribuição desse ingrediente e o *empowerment* será nulo». Esta fórmula lembra aos gestores que evitem o erro comum de dar aos empregados maior discrição (poder), mas não o apoio necessário para exercerem essa discrição de forma alargada.

Segundo esta abordagem existem três formas de *empowerment*:²⁴ *(i)* envolvimento através de sugestões; *(ii)* envolvimento através do posto; e *(iii)* elevado envolvimento. Estas formas concorrem, em vantagens e desvantagens, com a abordagem tipo linha de produção, consoante a situação, em cinco contingências que determinam a abordagem a adoptar de acordo com a sua capacidade para satisfazer em simultâneo as necessidades dos empregados e dos clientes: *(i)* estratégia básica de negócio; *(ii)* ligação aos clientes; *(iii)* tecnologia; *(iv)* ambiente de negócios; e *(v)* tipos de pessoas.

²³ Segundo os autores, estas características estão usualmente concentradas nas mãos dos gestores seniores, enquanto na abordagem tipo *empowerment* tendem a mover-se para os empregados da linha da frente.

²⁴ Que representam graus crescentes de transferência adicionais para a linha da frente de conhecimento, informação, poder e retribuições.

Bowen e Lawler (1992:36), consideram que: «embora a pesquisa sobre o conceito continue a ser escassa, é no mínimo possível considerar que, se, por um lado, o *empowerment* é uma verdade universal, por outro, contra a ideia de o considerar a melhor forma de gerir em todas as situações, pesam as evidências históricas».

No que respeita às organizações que adoptam o *empowerment* como filosofia de gestão dos seus recursos humanos, estas são caracterizadas por Bowen e Lawler (1995:73), como:

Organizações que conduzem processos de alto-envolvimento e usam múltiplos sistemas de gestão para criar ambientes de trabalho no qual todos os empregados (e não só a gestão) são encorajados a pensar estrategicamente sobre os seus postos e assumem responsabilidades pessoais pela qualidade do seu próprio trabalho.

II.2.12 Abordagem da Gestão pelo Desempenho (*performance management*)

A abordagem de gestão pelo desempenho desenvolveu-se sobretudo a partir da prática estabelecida por diferentes organizações que, de forma sistemática, procuram melhorar os instrumentos de gestão existentes através da sua inclusão em processos integrados²⁵.

Alguns autores (Armstrong, 1989; Birley, 1987; Philpot & Sheppard, 1992; Sheard, 1992; Williams, 1991), estudaram posteriormente essas experiências e elaboraram esquemas analíticos destinados a transformar a abordagem de gestão pelo desempenho numa configuração teórica consistente.

Do ponto de vista teórico-científico, a abordagem de gestão pelo desempenho tem por base diferentes teorias, como a «teoria das expectativas» de Porter e Lawler (1968) ou a «teoria dos objectivos» (Latham & Locke, 1979).

Partindo destas premissas teóricas as organizações desenvolvem posteriormente os seus próprios instrumentos de gestão que foram sendo testados em função dos resultados globais da empresa e da sua aceitação junto dos empregados (Sparrow & Hiltrop, 1994).

²⁵ Os modelos de gestão do desempenho de algumas organizações são famosos pelo seu carácter inovador. De entre esses modelos destacam-se: o da Cadbury Schewps, Zurich Insurance Group, International Cumputer Ltd, IBM.

De acordo com Armstrong (1989), a abordagem de gestão pelo desempenho tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas de forma a que estas melhorem os seus resultados e os da organização.

Mais recentemente (Lebas, 1995) aparecem novas orientações que procuram tornar mais efectiva a ligação entre a gestão de desempenho e a medida pelo desempenho, através da ligação dos diferentes sistemas organizacionais. Segundo este autor (Lebas, 1995:34): «a gestão pelo desempenho precede e segue a medida do desempenho numa espiral virtuosa e a gestão do desempenho cria o contexto para a medida.»

Os programas de gestão pelo desempenho contrariam a ideia de que o rendimento das pessoas, dentro das organizações é independente de iniciativas concretas destinadas a melhorar a sua gestão e os seus resultados. Dando corpo a uma ideia cada vez está mais difundida, tanto na literatura académica, como de divulgação (Armstrong, 1989; Lawson, 1995) estes programas reconhecem que o desempenho, para ser eficaz, em vez de acontecer, deve ser gerido.

A gestão do desempenho estende-se a todas as categorias de empregados. O seu envolvimento é conseguido através da integração de diferentes processos de gestão de recursos humanos numa estratégia coerente para acrescentar valor e melhorar os resultados.

No sentido de alcançar os objectivos da empresa de curto e longo prazo a abordagem de gestão pelo desempenho actua através da integração de diferentes processos: (i) mudança de cultura; (ii) orientação; (ii) avaliação do desempenho; (iv) melhoria do desempenho; e (v) motivação.

Uma das abordagens mais elaboradas da gestão pelo desempenho é a proposta por Philpot e Sheppard (1992). Para estes autores a gestão do desempenho é um processo composto por sete elementos, que agem de forma integrada de forma a melhorar os índices de desempenho dos recursos humanos: «Desenvolvimento de declaração de missão», «Estratégia e objectivos de negócio», «Declaração de valores», «Identificação dos factores críticos de sucesso», «Indicadores de desempenho», «Condução de revisões do desempenho», «Revisões salariais» e «Melhorias do desempenho»

A implementação da gestão pelo desempenho não está subordinada ao cumprimento de qualquer regra específica. Os diferentes autores representativos desta abordagem assinalam uma grande liberdade de actuação dentro da organização para estabelecer os seus próprios mecanismos, salientando que os factores a considerar na determinação da forma mais efectiva

de implantar um esquema de gestão do desempenho depende do sistema adoptado, das pressões externas e do contexto nacional dos recursos humanos.

II.2. 13 Abordagem das competências

A abordagem das competências tem a sua origem nos trabalhos de McClelland (Spencer, McClelland & Spencer: 1992), que conduziu pesquisas de base científica, no início dos anos setenta, em departamentos públicos americanos, destinadas a investigar as causas porque falhavam, como identificadores de indivíduos capazes de altos desempenhos em posto de trabalho, os tradicionais preditores de selecção.

O ponto de partida da investigação foi a seguinte premissa: se as medidas de selecção tradicionalmente utilizadas não constituem preditores adequados do desempenho, então o que pode sê-lo?

A abordagem de McClelland consistiu em: (i) determinar um critério de amostragem para comparar o desempenho de pessoas de alto rendimento com pessoas de baixo rendimento; (ii) desenvolver²⁶ uma técnica, a *Entrevista de Situações Comportamentais (Behavioral Event Interview -BEI)*, com a qual se procurou identificar, não os elementos das tarefas associadas aos «postos», mas sim as características das «pessoas» que exercem bem o posto; e (iii) transformação das informações do BEI em definições de objectivos quantificados, que podiam ser codificados de forma fiável por diferentes observadores.

De acordo com Boyatzis (1982)²⁷ uma competência é definida como «uma característica ligada a um indivíduo que esteja relacionada de forma causal com um desempenho efectivo ou superior num posto». As «competências críticas» constituem o factor de distinção entre os altos e os baixos desempenhos. As «competências básicas» (consideradas essenciais) são as exigidas de modo a que um desempenho mínimo seja obtido.

De um ponto de vista geral, as competências são definidas como «motivações», «traços pessoais», «auto-conceitos», «atitudes» ou «valores», «conhecimentos adequados» ou «aptidões cognitivas» ou «comportamentais». Relacionados com o desempenho do posto as

²⁶ Em colaboração com Dailey. (McClelland & Dailey, 1972)

²⁷ Citado em Spencer *et alii*, *op. cit.*, p. 6.

competências ligadas a uma dada situação constituem comportamentos aptidunais preditores capazes de prever o desempenho no posto.

De acordo com Spencer *et alii* (1992:6): «qualquer característica individual que possa ser medida ou contada de forma fiável e que possa ser mostrada, de modo a permitir diferenciar, de forma significativa, as pessoas que têm altos e baixos desempenhos», tem natureza de competência e pode desempenhar o papel de preditor.

Para além disso, as competências incluiriam uma *intenção*, uma *acção* e um *resultado*. Estes, na medida em que constituem os elementos que podem ser observados e ensinados, constituem o factor de diferenciação entre as competências.

Na abordagem de Spencer *et alii* (1992:8) são consideradas vinte competências, agregadas em seis cachos (*cluster*)²⁸ que, na maioria dos casos, são susceptíveis de prever o sucesso nos postos de trabalho profissionais e de gestão.

Comparações de abordagens de competências para postos similares em diferentes países revelam que existem poucas diferenças entre as características das pessoas que apresentam desempenhos elevados. No entanto, verificam-se diferenças culturais nas *nuances* sobre o modo como as competências são expressas, mas não na ligação das competências em si mesmas (Spencer *et alii* 1992:24).

²⁸ Os seis cachos são a «Realização» (*Achivement*); «Auxílio/Serviço» (*Helping/Service*), «Influência» (*Influence*), Gestor (Gestionário) (*Managerial*) «Cognitivo» (*Cognitive*) e «Eficácia pessoal» (*Personal Effectiveness*)

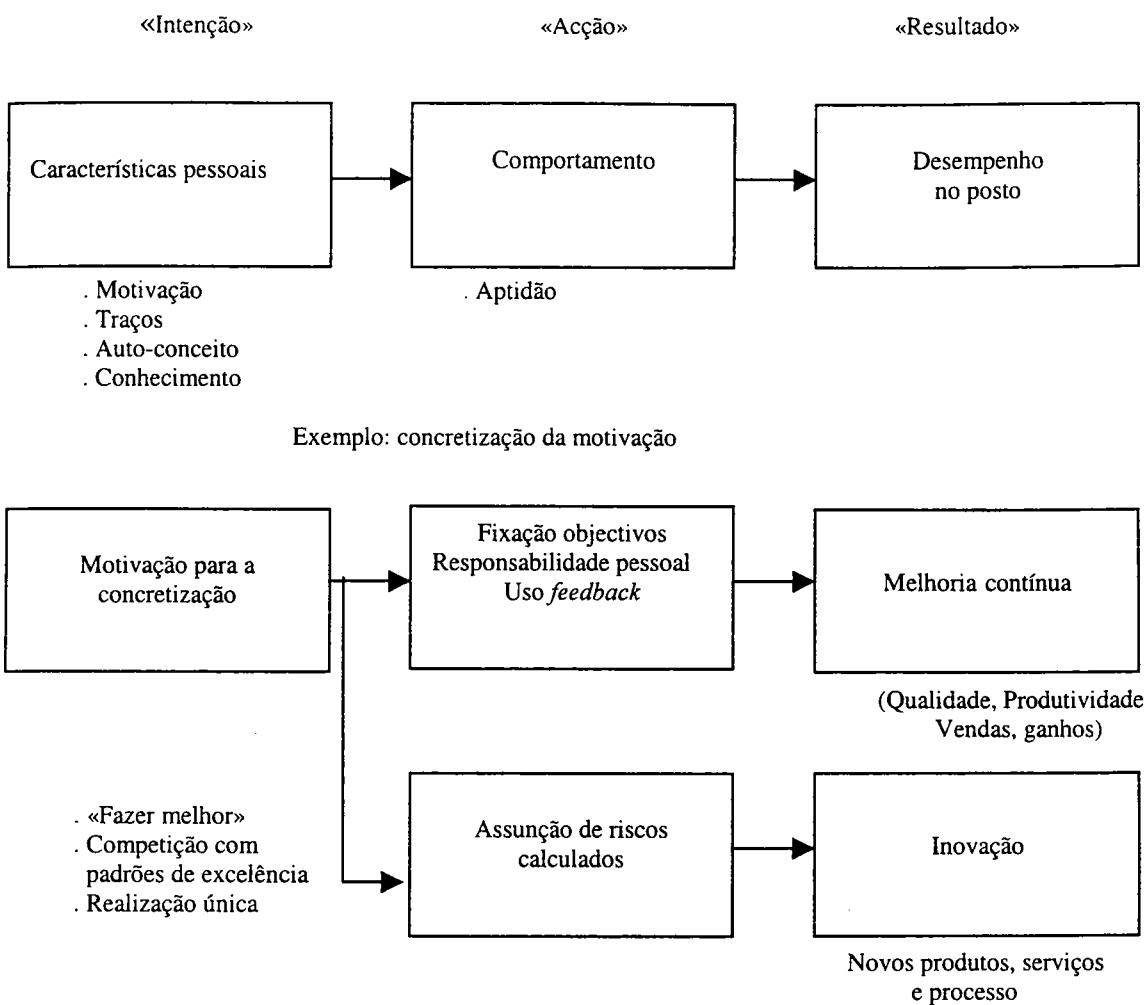


FIGURA 17 - Modelo de fluxo causal de competências. Fonte: Spencer, McClelland, e Spencer (1992), p. 7.

A análise das competências do posto assegura, de acordo com Spencer *et alii* (1992:27), uma informação valiosa para várias funções de gestão dos recursos humanos: recrutamento, selecção, colocação, avaliação do desempenho, treino e desenvolvimento, planos de carreira, sucessão/planeamento de recursos humanos, retribuição baseada nas competências e retenção. Deste modo «num sistema de gestão de recursos humanos baseado nas competências, todas as funções de gestão dos recursos humanos estão centradas na congruência ou 'combinação' entre as exigências da competência do *posto* e as competências da *pessoa*.»

II.2.14 A abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho (*quality of worklife*)

A abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT²⁹ caracteriza-se por possuir uma natureza empírica e ter emergido no quadro da negociação das relações colectivas (Landen *et alii*, 1995:372). A sua influência no desempenho tem vindo a ser estudada a partir da difusão de experiências concretas³⁰.

Dulebohn *et alii* (1995:28) consideram que esta abordagem:

Se distingue a si própria como uma série de esforços dirigidos para a satisfação dos interesses, tanto dos empregados como da organização, através da formulação e implementação de políticas e práticas que maximizem o desempenho da organização e, ao mesmo tempo, o bem estar dos empregados.

Um dos exemplos de sucesso baseado na qualidade de vida no trabalho é descrito por Guest (1979). Este autor estudou a experiência realizada na fábrica da General Motors de Tarrytown, uma das primeiras envolvendo o conceito.

Guest (1979:76-7) definiu a qualidade de vida no trabalho como:

Um processo através do qual uma organização se esforça por desbloquear o potencial criativo das suas pessoas através do seu envolvimento nas decisões que afectam as suas vidas no trabalho. Uma característica distintiva do processo reside em que os seus objectivos não são apenas extrínsecos, focados na melhoria da produtividade e eficiência de per si; eles são igualmente intrínsecos, olhando para o que o trabalhador considera para si próprio como fins de auto-realização e auto-desenvolvimento.

Burstein (1989:382-3) refere a «qualidade de vida no trabalho» como «um dos aspectos críticos da gestão efectiva». O autor considera a mudança da filosofia de gestão ou

²⁹ QWL, de *Quality Work Life*, na designação anglo-saxónica.

³⁰ Roomkin e Rosen (1995:72) descrevem o caso da empresa americana Rank Xerox, nos seguintes termos: «...A transformação começou nas negociações de 1980, quando as partes [empresa e sindicatos] acordaram experimentar [a mudança no ambiente dos locais de trabalho de modo a tornar a companhia mais competitiva na base do preço e qualidade do produto] com um programa de *Qualidade de Vida no Trabalho*.» Burstein (1987:384), pelo seu lado escreve que «A mais engenhosa combinação de qualidade de vida no trabalho e produtividade é, contudo, encontrado no Projecto Saturno da General Motors e da United Auto Workers. A robótica e de um modo mais amplo, a classificação de postos são combinadas com o desenho de postos que colocam a produção nas mãos de pequenos grupos de trabalho organizados em apenas seis classificações de postos.»

de cultura como uma das condições *sine qua non* para que a aplicação da abordagem de gestão pela qualidade de vida no trabalho possa ter sucesso. Além disso é exigido um compromisso total da parte dos «empregados, gestores e sindicatos, que devem acreditar que a organização está tão preocupada tanto com as mentes como com os corpos.»(385).

- i. Relações gestão-empregados-sindicatos especificadas e publicadas;
 - ii. Redes de comunicação abertas e multidimensionais entre gestão-empregados-sindicatos;
 - iii. Ênfase no desenvolvimento das aptidões da gestão-empregados;
 - iv. Participação empregados-gestão no desenho e redesenho dos postos;
 - v. Envolvimento empregados-gestão no desenvolvimento tecnológico e *lay-out* do local de trabalho e sistemas de processamento;
 - vi. Distribuição equitativa de retribuições na organização; definição de fileiras de carreira;
 - vii. Lidar com o *stress* organizacional;
 - viii. Compromisso empregados-gestão para com a segurança dos postos de trabalho;
 - ix. Protecção dos direitos de «cidadania» dos membros da organização;
 - x. Demonstrar que a sobrevivência organizacional e o bem estar económico estão directamente relacionados com os esforços para melhorar tanto a produtividade como a qualidade de vida no trabalho.
-

FIGURA 18 - Características de uma abordagem qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Burstein (1987), p. 382-391.

A abordagem da qualidade de vida no trabalho implica um compromisso entre a gestão tradicional dos recursos humanos e a gestão de linha. Segundo Burstein (1987:386):

Enquanto o gestor de recursos humanos está numa posição única para assumir a responsabilidade primária pelas reformas da produtividade e qualidade de vida no trabalho, os gestores de linha têm a maior influência no compromisso tanto da força de trabalho como da gestão.

Pesquisas realizadas por Harris (1985)³¹ evidenciaram as dimensões de uma nova cultura de posto de trabalho necessárias a uma organização para aplicar a abordagem da qualidade de vida no trabalho e aumentar a produtividade.

Na apresentação da abordagem da qualidade de vida no trabalho, Burstein (1987: 390) refere que a implementação de uma abordagem deste tipo não pode ser desligada da qualidade da produção com a qual «deve estar logicamente relacionada.»

II.2.15 Abordagem da gestão pela qualidade total

A abordagem de gestão pela qualidade total (*Total Quality Management* ou TQM, na linguagem popularizada), tem origem no conceito de qualidade, combinado com princípios de teoria de gestão. As diferenças entre as abordagens dos precursores Deming (1986), Juran (1989) e Crosby (1979) constituem, em larga medida, a explicação para a ambiguidade com que o conceito é frequentemente citado.³²

A ferramenta desenvolvida por Deming (1986), de acordo com Anderson, Rungtusanatham e Schroeder (1994:474) acentua a natureza sistémica das organizações e a importância da liderança; a abordagem desenvolvida por Juran (1989) envolve três tipos de actividades: planeamento da qualidade, controlo e melhorias e privilegia a utilização de ferramentas estatísticas para eliminação de defeitos; e Crosby (1979) centra a sua análise na redução de custos através da melhoria da qualidade e postula que a qualidade dos produtos é independente da sua natureza.

Segundo Dean e Bowen (1994:394), a gestão pela qualidade total é «uma filosofia ou uma abordagem de gestão», com os seus próprios princípios, práticas e políticas. Os princípios da gestão pela qualidade total são:

- i. *A focagem no cliente*: o mais importante dos princípios, tem por objectivo a satisfação do cliente e é expresso pela tentativa da organização em desenhar e distribuir produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente;

³¹ Citado em Burstein, *op. cit.*, p. 387.

³² Dean e Bowen (1994:394) chegam mesmo a considerar que: «Devido a esta ambiguidade, a qualidade total chega a funcionar como uma espécie de teste de Rorschach, em relação à qual a reacção das pessoas varia em função das suas próprias crenças e experiências.»

- ii. *A melhoria contínua*: representa um compromisso com a análise permanente dos processos técnicos e administrativos no sentido de estabelecer melhores métodos;
- iii. *As equipas de trabalho*: representam a colaboração entre gestores e não-gestores, entre funções e com os clientes e fornecedores.

Spencer (1994: 446) considera a gestão pela qualidade total uma prática de gestão comprehensiva que capta sinais de diferentes modelos estabelecidos e, na medida em que lhes assegura uma metodologia para a sua utilização, os potencia.

Para este autor, a diversidade de concepções existentes no domínio da abordagem pode ser resumida numa ferramenta de sete componentes: (i) os objectivos; (ii) a definição da qualidade; (iii) o papel e natureza do ambiente; (iv) o papel da gestão; (v) o papel dos empregados; (vi) a racionalidade estrutural; e (vii) a filosofia da mudança.

II.2.16 A abordagem de auto-avaliação

A abordagem de auto-avaliação³³ (*self-assessment*) pode ser considerada uma variante da abordagem de gestão pela qualidade total, já que grande parte dos seus fundamentos conceptuais têm origem no seu corpo. As duas abordagens diferem, no entanto, no facto de a auto-avaliação corresponder a uma ferramenta baseada numa grelha analítica e, por isso, envolver alguma prescrição e a abordagem de gestão pela qualidade total ser sobretudo um instrumento conceptual que associa o cumprimento das normas internacionais de qualidade (*International Standard Organization*), com os sistemas de gestão que lhe estão associados, incluindo o sistema de gestão das pessoas (Anderson *et alii*, 1994; Dean *et alii*, 1994; Spencer, 1994;)³⁴.

Desde que o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) foi instituído, por lei, nos Estados Unidos, em 1987, verificou-se um interesse crescente em todo o mundo pelo tema da gestão pela auto-avaliação (*self-assessment management*), da gestão pela qualidade e pelos prémios de qualidade (Ghosal & Bartlet, 1994; Neves, & Nakhai, 1993; Reimann & Hertz, 1994).

³³ Também conhecido como «modelo de auto-diagnóstico»

³⁴ Esta abordagem começa a ser designada por Modelo Integrado de Gestão (*Integrated Management Model*). A designação ainda não fez escola, mas é de admitir que, no futuro, dada a sua ressonância, venha a ter uma ampla utilização.

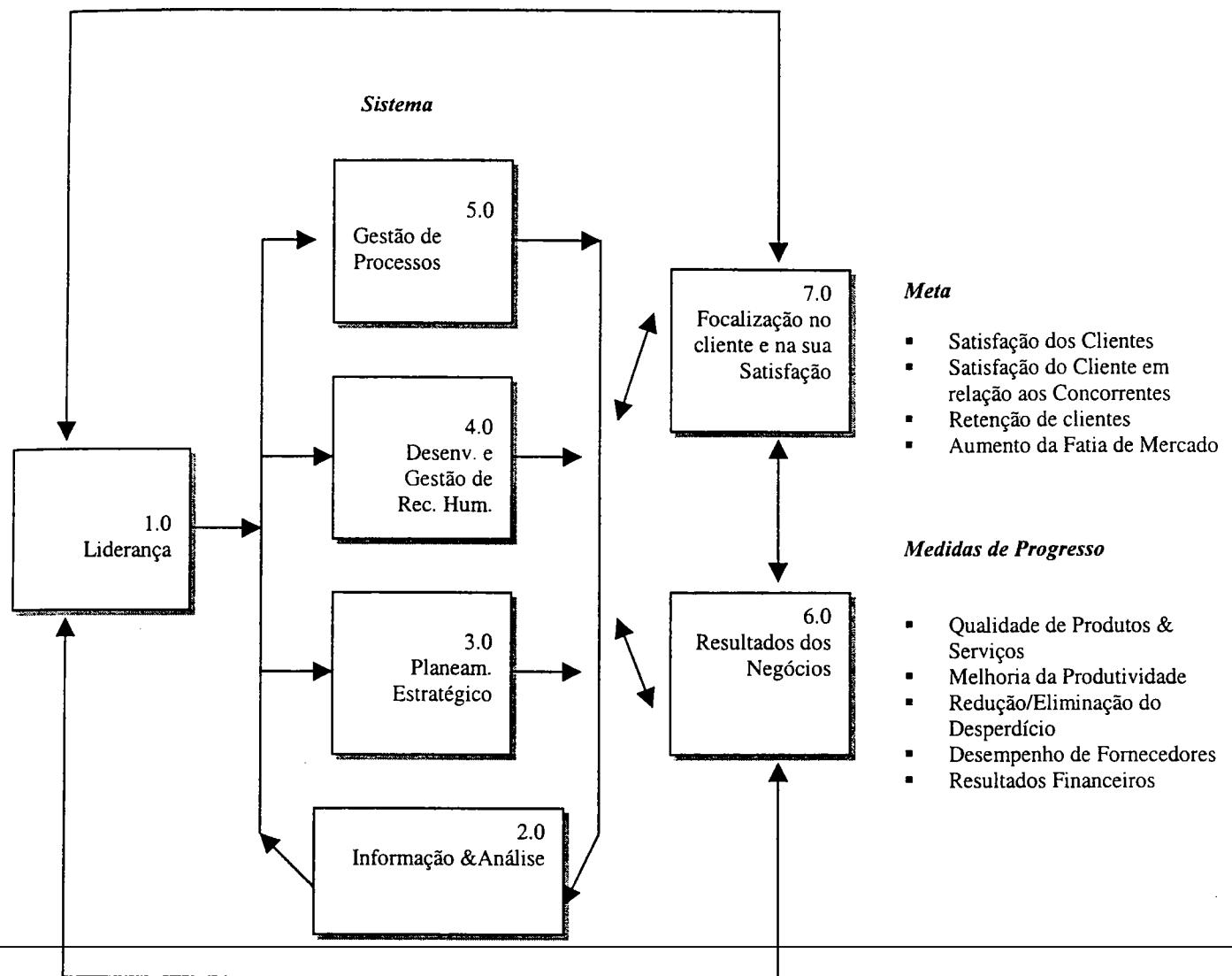


FIGURA 19 - Modelo de gestão do Baldrige Award. Fonte: Brown, Mark G. (1995), p. 11.

A abordagem de gestão pela auto-avaliação teve a sua origem nos conceitos da gestão pela qualidade total, que foram adoptadas de forma muito ampla e consideram a totalidade da organização e as suas várias actividades. Existem diferentes definições de auto-avaliação (Conti, 1991; EFQM, 1994; Wiele, Dale, Williams, Kolb, Luzon, Schmidt & Wallace, 1995).

O impacto e progresso dos «esforços» conduzidos para melhorar as condições gerais do negócio é, de acordo com diversos autores (Crosby, 1979; Dale, 1994; Oakland, 1993), uma actividade organizacional essencial.

Esta análise constitui uma oportunidade para identificar o que funciona bem e o que necessita de melhorias e, neste sentido, a gestão pela auto-avaliação pode auxiliar a organização a reforçar os seus pontos fortes e fracos e a medir os progressos do seu processo de melhoria (Wiele, Williams, Dale, Kolb, Luzon, Schmidt & Wallace, 1995).

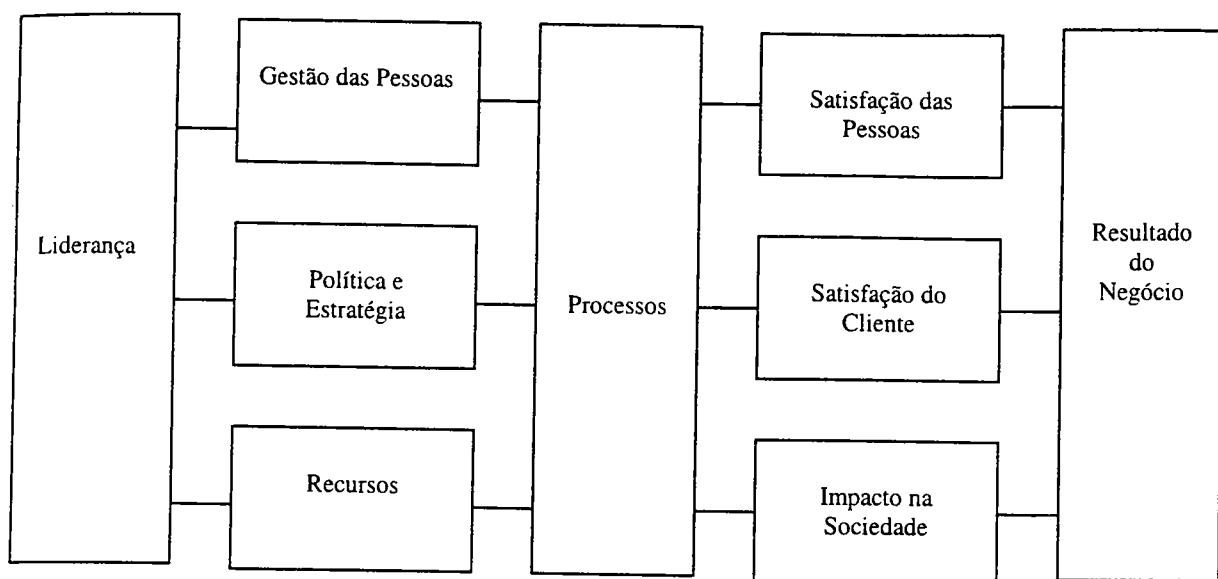


FIGURA 20 - O modelo europeu de excelência nos negócios. Fonte: EFQM-European Foundation for Quality Management, Self-assessment 1996 Guide Lines (1996), Brussels, EFQM.

A auto-avaliação implica a adopção de uma base teórica para o processo. No campo da qualidade existem várias ferramentas que cumprem esse requisito: o Japão aplica o *Deming Application Prize*; nos Estados Unidos é aplicado o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) e na Europa existe o *European Quality Award* (EQA).³⁵

De acordo com Wiele *et alii* (1995: 2) as principais características das abordagens de auto-avaliação podem definir-se do seguinte modo:

- (i) Assegurar uma definição e descrição da gestão pela qualidade total (*total quality management-TQM*) que ajude a uma melhor compreensão e consciência do conceito e gere um sentimento de posse entre os gestores seniores;
- (ii) Medir o progresso da gestão pela qualidade total através dos benefícios e resultados de acordo com critérios de valorização objectivos;
- (iii) Localizar com precisão as oportunidades de melhoria;
- (iv) Facilitar a comparação através de marcos (*benchmarking*) e a aprendizagem organizacional;
- (v) Encorajar o treino em gestão pela qualidade total.

³⁵ Em Portugal existe uma ferramenta designada «Prémio de Excelência», aplicado pelo Instituto Português da Qualidade-IPQ, que segue os princípios do EQA.

De acordo com Lascelles e Peacock (1996:8) a ideia que está na base da abordagem da auto-avaliação é a de «criação de valor». O processo de criação de valor representa a via através da qual as organizações alcançam a excelência. Para os autores, a importância do conceito advém-lhe do facto de a base de qualquer negócio ser a criação de valor, ou seja:

Em termos simples [...] criar valor através do fornecimento de bens e serviços aos clientes em troca de dinheiro. Para realizar esta acção, todos os negócios usam dois recursos principais: o capital intelectual (aptidões das pessoas, tempo, esforço e saber) e o capital financeiro (fixo e variável).

As organizações que cultivam a excelência, como filosofia de gestão, centram a sua acção sobretudo na tomada das decisões correctas para a criação de valor e, para além de estarem habilitadas a identificar e medir os factores que satisfazem os seus interessados (financeiros, clientes, pessoas e sociedade), também sabem como focar as suas iniciativas de mudança de modo a que esta maximize o impacto na satisfação dos interessados.

Neste sentido, a auto avaliação seria o processo que melhor permite à organização identificar as suas forças e as áreas em que podem ser realizadas melhorias (Lascelles & Peacock: 1996:11)

H.2.17 A abordagem sócio-económica

A abordagem sócio-económica tem por base a teoria com a mesma designação desenvolvida por Saval (1975), segundo a qual a empresa é um conjunto de estruturas de trabalho em interacção com os comportamentos dos empregados.

De acordo com a teoria sócio-económica (Saval & Zardet, 1989:17) o funcionamento da empresa é o resultado da relação estabelecida entre estes dois factores e pode ser desagregado em dois aspectos: o «bom» funcionamento ou *ortofuncionamento*, que corresponde ao esperado pela empresa e os *disfuncionamentos*, constituídos pelos fenómenos cujos efeitos afectam os objectivos.

Segundo Saval e Zardet (1989:17):

O bom funcionamento, tanto quanto os disfuncionamentos, é o resultado da relação entre as estruturas de trabalho postas à disposição dos indivíduos e dos grupos e os comportamentos do pessoal em situação de trabalho.

O objectivo central da abordagem é redução dos «custos escondidos» de forma a aumentar a eficácia sócio-económica da empresa. De acordo com a teoria, «custos escondidos» são os custos que os «sistemas de informação contabilísticos não permitem pôr em evidência |mas que| são suportados pelas empresas». (Saval *et alii* 1989:99).

A abordagem sócio-económica é constituída por dois instrumentos: o «Sistema de Informações Operacionais e Funcionais Humanamente Integradas e Estimulantes - SIOFHIS» e o «Contrato de Actividade Periodicamente Negociado - CAPN».

De acordo com a teoria, existe uma medida para avaliar o SIOFHIS, o «grau SIOFHIS», definido como «a capacidade de uma empresa ou da organização para estimular os comportamentos eficazes com os seus membros de modo a alcançar os objectivos colectivos da empresa» (Saval *et alii* 1989:1). O CAPN assenta na ideia fundamental de um *compromisso antecipado* entre duas partes, o pessoal e a empresa sobre a realização de desempenhos sócio-económicos.

II.2.18 Abordagem de gestão pelo elevado compromisso (*high commitment management*)³⁶

A abordagem de gestão pelo compromisso (*commitment management*) tem as suas raízes nos trabalhos de Walton (1985) e Lawler (1986) e exerceu uma influência significativa nos conceitos recentes de gestão das pessoas (Wood, 1996:41-2).

II.2.18.1 A abordagem de Walton

De acordo com Walton (1985), a gestão pelo compromisso é uma forma radicalmente diferente de gerir uma empresa ou a sua força-de-trabalho. O ponto de partida do autor é a distinção entre:

Dois pontos de vista sobre o que os gestores podem razoavelmente esperar dos operários e do tipo de parceria que podem partilhar com eles. Por simplicidade, tratarei dessas profundas diferenças como reflectindo a escolha entre uma estratégia baseada num controlo imposto e uma estratégia baseada num compromisso voluntário.

³⁶ Também conhecida como *High Involvement Management* (gestão pelo elevado envolvimento)

Na abordagem baseada no compromisso: (i) os postos de trabalho são desenhados para serem mais alargados, de modo a combinar o planeamento e a implementação e incluir esforços que melhorem as operações; (ii) existe a expectativa de as responsabilidades individuais variarem em função das condições proporcionadas; (iii) a unidade relevante para efeitos de responsabilização pelo desempenho é frequentemente a equipa e não o indivíduo; (iv) as estruturas hierárquicas são mais horizontais e as diferenças de estatuto minimizadas; (v) o controlo e a coordenação lateral depende de valores partilhados; e (vi) a influência é determinada pelos conhecimentos, mais do que pela posição formal.

A definição de políticas retributivas, baseadas no *princípio da partilha económica*, que reflectem menos a fórmula da avaliação dos postos do que a elevada importância da concretização do grupo, o âmbito alargado da contribuição individual e a preocupação crescente com as questões de «equidade, como a »partilha de ganhos», «propriedade de acções» e «distribuição de lucros», constitui uma das principais regras da gestão pelo compromisso.

Nas empresas com elevadas densidades sindicais Walton refere que «uma das tarefas adicionais inclui a transformação das relações, de modo a torná-las menos conflituosas e o alargamento da agenda para resolução conjunta de problemas e planeamento e facilitar a consulta aos empregados».

A ligação de todas as políticas concretiza-se numa filosofia de gestão frequentemente apresentada num declaração pública, que reconhece a legitimidade das reivindicações de uma empresa com múltiplos interessados: proprietários, empregados, clientes e o público.

No centro desta filosofia, escreve Walton (1985:80), está a convicção de que gerar o compromisso do empregado conduz à melhoria do desempenho. A evidência mostra que esta crença está fortemente enraizada. Na ausência de um compromisso genuíno, contudo, as novas políticas desenhadas para uma força de trabalho comprometida podem tornar uma empresa mais vulnerável do que as velhas políticas baseadas na abordagem do controlo. As vantagens e os riscos são consideráveis.

De acordo com Walton (1985:83) embora algumas organizações tenham adoptado uma versão comprehensiva da abordagem pelo compromisso outras começaram inicialmente por desenvolver um conjunto mais limitado de mudanças, designado pelo autor por estágio ou abordagem «transitória», onde:

O desafio é o de modificar as expectativas. Tornar credíveis as intenções declaradas pelos líderes para apoio de movimentos futuros e apoiar as mudanças iniciais no comportamento. Esses esforços transitórios conduzem a um equilíbrio temporário, já que são vistos como um movimento em direcção a uma estratégia pelo compromisso compreensiva.

No «estado transitório», a pedra de toque, nas organizações não sindicalizadas, é «a participação voluntária dos empregados em grupos de resolução de problemas, como os círculos de qualidade» e nas organizações sindicalizadas esse mesmo factor é «diálogo orientado para um programa conjunto».

II.2.18.2 A abordagem de Lawler

De acordo com Lawler (1986:4) a deslocação das recompensas, do poder, da informação e do conhecimento, para os níveis mais baixos, é o elemento nuclear da gestão pelo envolvimento.

A gestão pelo elevado envolvimento é a contraposição, no domínio da gestão das pessoas, do que Lawler designa como abordagem tradicional: a filosofia de gestão baseada nos trabalhos de Frederik W. Taylor, segundo a qual o trabalho dos participantes dos níveis mais baixos das organizações deve ser especializado, padronizado e simplificado. De acordo com esta abordagem a prioridade e o processo de decisão era suposto ficar no topo, enquanto aos participantes dos níveis mais baixos era pedido para fazerem, não para pensarem. Esta filosofia deixava para os gestores a capacidade de pensar, coordenar e controlar.

Para Lawler (1986:6), a abordagem de linha de montagem e os conceitos de Taylor, foram elaborados para uma força de trabalho americana composta por emigrantes de baixo nível educativo que, em muitos casos, nem inglês falava: «Por isso, a ideia de trabalho que pede que se faça, mas não que se pense, era muito apropriada.»

Segundo o autor, o facto de, durante décadas, os Estados Unidos, depois do trabalho original de Taylor, dominarem o pensamento mundial sobre o modo como as organizações deviam ser geridas, parecia validar as premissas associadas ao modelo taylorista:

Durante um tempo pareceu que os gestores americanos tinham descoberto a última abordagem da gestão: uma combinação de controlos cuidadosos, processo de decisão centralizado de baixo para cima e tarefas cuidadosamente programadas e prescritivas para os empregados da produção. Numa palavra, separar o pensar do fazer e concentrar a especialização, a tomada de decisão e a informação aos mais altos níveis da organização onde gestores altamente treinados podem tomar as decisões.

A crítica desta abordagem iniciou-se nos anos cinquenta e foi liderada pelos psicólogos industriais Argyris (1964), McGregor (1960) e Likert (1961) que nas suas obras enfatizaram as consequências sociais negativas dos métodos de gestão adoptados em muitas empresas nos Estados Unidos. Nos seus argumentos, estes autores referiam as consequências debilitadoras resultantes do facto de se darem às pessoas postos de trabalho simplificados e padronizados e o efeito negativo que esse facto tinha na motivação dos empregados, para a produtividade e para desempenharem trabalhos de alta qualidade.

A propósito deste cenário, em que a investigação aplicada apontava erros no sistema organizativo, que conduziam a um desaproveitamento das capacidades individuais e o sistema mantinha as suas características de funcionamento intactas, Lawler refere que:

De forma retrospectiva, seria surpreendente que mesmo pequenas mudanças tivessem tido lugar. Não existiam razões para mudar: os Estados Unidos estavam no zénite do seu poder económico. Durante esse período os gestores adoptavam uma abordagem do tipo «mostrem-me». Eles queriam provas de que a gestão participativa era superior às suas práticas de gestão correntes, provas que eram difíceis de apresentar dado que não existiam organizações que tentassem implementar essas práticas.

Segundo Lawler (1986:19), são as mudanças ocorridas na sociedade americana em termos societais, de negócio, produtos e na força de trabalho que criaram as condições para que um número crescente de organizações, incluindo algumas líderes nos seus sectores de actividade, redefinissem a sua posição em relação à gestão participativa:

Para serem competitivas as organizações americanas necessitam de ser mais eficazes e não apenas um pouco mais eficazes, mas dramaticamente melhores. E é pouco provável que essas melhorias dramáticas possam ser alcançadas através do uso das abordagens tradicionais de gestão.

A gestão participativa afecta cinco grandes determinantes da eficácia organizacional: motivação, satisfação, aceitação da mudança, resolução de problemas e comunicação. Estes elementos, pelo seu lado, afectam o desempenho económico-financeiro das organizações.

Para Lawler (1986:21), «existe uma grande variedade de programas e abordagens que podem aumentar o grau de participação dos empregados numa organização», já que a participação «não é uma coisa qualquer que as organizações tenham ou não tenham», mas antes algo que se apresenta «sob muitas formas e pode ser conduzida de vários modos.»

De acordo com o autor as principais abordagens da gestão participativa são: (i) os círculos de qualidade; (ii) os inquéritos de opinião; (iii) o enriquecimento de tarefas; (iv) as equipas de trabalho; (v) os programas sindicatos-gestão de qualidade de vida no trabalho; (vi) a partilha de ganhos; e (vii) um novo desenho de fábrica.

Os elementos críticos de um programa congruente de envolvimento dos empregados e, por consequência, os elementos definidores de uma organização participativa são, de acordo com Lawler (1986: 192-215), os seguintes: (i) a filosofia de gestão e valores fundamentais; (ii) a estrutura organizacional; (iii) o desenho de postos; (iv) os grupos de resolução de problemas; (v) os sistemas de informação; (vi) o *design* físico e técnico; (vii) os sistemas retributivos; (viii) as políticas de pessoal; (ix) o sistema de carreira; (x) o sistema de selecção; (xi) o estilo de liderança; e (xii) o papel dos sindicatos.

É da combinação de todos estes elementos que, de acordo com Lawler (1986: 214), depende o sucesso das organizações de alto envolvimento: quando todos são combinados, produzem uma organização orientada para o elevado envolvimento congruente, que se distingue de forma clara das organizações existentes.

O quadro 21 sintetiza, referindo os seus aspectos mais significativos, incluindo uma citação dos principais elementos de gestão de recursos humanos aí focados, as diferentes abordagens referidas na revisão de literatura efectuada nesta secção.

A secção seguinte revê os principais estudos empíricos elaborados com vista a pesquisar evidências que relacionem o desempenho organizacional com a gestão dos recursos humanos.

FIGURA 21 - Abordagens teóricas de gestão das pessoas – sinopse

Abordagem	Autores	Conceito nuclear	Principais elementos de gestão recursos humanos focados no estudo
Michigan Business School	Tichy, Fombrun & Devanna (1982)	Ciclo Recursos Humanos	Seleção, Avaliação, Retribuição e Desenvolvimento.
Schuler e Jackson	Schuler & Jackson (1987)	Menu de Escolhas Estratégicas	Planeamento, Apoio, Avaliação, Retribuição, Treino, Desenvolvimento.
Lengnick-Hall e Lengnick-Hall	Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988)	Matriz de Crescimento/Prontidão	Mercado de trabalho, Condições económicas, Aptidões e valores, Cultura.
Miles e Snow	Miles & Snow (1978;1984)	Tipo Básico de Estratégia	Recrutamento, Treino, Desenvolvimento
Harvard Business School	Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984; 1985)	Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Sistemas de Trabalho, Fluxos de recursos humanos, Retribuições, Influência dos empregados.
Warwick Business School	Hendry & Pettigrew (1986;1990); Hendry, Pettigrew & Sparrow (1989)	Mudança Estratégica	Sistemas de Trabalho, Fluxos de recursos humanos, Retribuições, Influência dos empregados, Ambiente externo, Estratégia de negócios.
Medida Estratégica do Desempenho	Atkinson, Waterhouse & Wells (1997)	Interessados (ambientais e de processo)	Compensação, Cultura da organização, Estilo de gestão
Escolhas Estratégicas	Kochan, Katz & McKersie (1986; 1994) McKersie (1987)	Práticas contratuais/relações de trabalho	Mercado de trabalho, Força de Trabalho, Negociado Colectiva, Desempenho
Melhores Práticas	Pfeffer (1994; 1998)	Práticas de gestão utilizadas por empresas de sucesso	Segurança no emprego, Seleção e recrutamento, Retribuições, partilha de informação, Treino e desenvolvimento, etc.
Perspectiva Política	Frost (1989); Pfeffer (1978;1981); Poole (1990)	Poder e Dinâmica política	Divisão do trabalho, Acesso à informação, Socialização, Treino, Conflitos
Capital Humano	Odiorne (1984)	Carteira de Recursos Humanos	Valorização dos recursos humanos
Delegação de Poder (<i>empowerment</i>)	Bowen & Lawler (1992;1995); Mills (1995); Liden & Tewksbury (1995)	Delegação de poder	Gestão participada, Envolvimento, Opinião, Compromisso, Controlo.

FIGURA 21A - Abordagens teóricas de gestão das pessoas – sinopse (Continuação)

Abordagem	Autores	Conceito nuclear	Principais elementos de gestão recursos humanos focados no estudo
Gestão pelo Desempenho	Armstrong (1989); Birley (1987); Philipot & Sheppard (1992)	Fixação e revisão do desempenho	Programas de gestão, Mudança de cultura, Orientação, Avaliação do desempenho, Melhoria do desempenho, Motivação, Retribuições
Competências	Boyatzis (1982); Spencer; McClelland & Spencer (1992)	Competência	Recrutamento, Seleção, Colocação, Avaliação do Desempenho, Treino e Desenvolvimento, Planos de carreira, Sucessão/Planeamento, Retribuição, Retenção.
Qualidade de Vida no Trabalho	Dulebohn, Ferris & Stodd (1995); Guest (1979)	Qualidade de Vida no Trabalho	Relações gestão-empregados, Redes de comunicação, Desenvolvimento de aptidões, Participação, Envolvimento, Retribuições, Carreira, Compromisso.
Gestão pela Qualidade Total	Deming (1986); Juran (1989); Crosby (1979)	Qualidade Total	Focagem no cliente (treino), Melhoria contínua, Equipes de trabalho.
Auto-avaliação	Conti (1991); EFQM(1994); Lascelles & Peacock (1996); Wiele <i>et alii</i> (1995)	Criação de valor-excelência	Planeamento e avaliação, Sistemas de trabalho, Formação e Treino, Bem-estar.
Sócio-económica	Saval (1975), Saval & Zardet (1989)	Custos escondidos	Estruturas de trabalho, Compromisso, Desempenho,
Elevado Compromisso	Lawler (1986); Walton (1985)	Compromisso	Filosofia de gestão, Estrutura organizacional, Desenho de postos, Equipes, Sistema de informação, Sistemas retributivos, Carreiras, Seleção, Colaboração sindicatos.

II.3 Estudos anteriores

Esta secção revê os principais estudos empíricos que procuraram analisar a relação entre o desempenho dos recursos humanos e o desempenho organizacional.

A literatura teórica (Beer *et alii*, 1984; Fombrun *et alii*, 1984; ; Hendry & Pettigrew, 1986; Legge, 1989; Miles & Snow, 1984; Pfeffer, 1994; Schuler & Jackson, 1987) sugere a existência de uma forte correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos de uma organização e o seu desempenho. No entanto, esta evidência não é confirmada, por inteiro, pelos estudos empíricos que têm sido efectuados com a finalidade de testar essa premissa.

II.3.1 Estudos empíricos

De entre os estudos empíricos que procuraram analisar a relação entre a prática de gestão de recursos humanos e o desempenho, destacam-se os seguintes.

Kravetz (1988) conduziu um estudo entre 150 empresas que integravam a lista do «The 500 Annual Directory» da revista americana *Forbes*, com o objectivo de examinar a relação entre a «Progressividade dos Recursos Humanos»³⁷ e uma variedade de medidas financeiras estabelecidas pela Standard & Poors. O resultado, desta investigação mostrou uma correlação positiva muito forte entre a progressividade³⁸ dos recursos humanos e a quase totalidade dos indicadores financeiros. Depois de analisar os dados financeiros Kravetz (1988: 43) conclui que:

As empresas que são baixas na progressividade dos recursos humanos podiam aumentar em cerca de 56 milhões de dólares cada ano os seus lucros se aumentassem o seu nível para o das empresas com alta progressividade. Este representa um potencial tremendo e a evidência sugere fortemente que a progressividade dos recursos humanos é o caminho a seguir.

³⁷ O conceito de «progressividade dos recursos humanos» é definido pelo autor como «o grau em que as companhias adoptaram o novo local de trabalho» e a progressividade refere-se «a operar em consonância com o actual e futuro lugar de trabalho, mais do que experimentar programas radicais ou gastar somas exorbitantes de dinheiro em programas de recursos humanos» (Kravetz, 1988: 36).

³⁸ No estudo, a progressividade foi medida a partir de um questionário de cinquenta e uma questões, preenchido pelo vice-presidente dos recursos humanos, sobre as políticas e práticas de recursos humanos, nas áreas de comunicação, estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, gestão do desempenho, tempo de trabalho e participação de empregados.

No mesmo sentido se orientam os resultados da pesquisa de Schuster (1986). Através da investigação das estruturas e práticas de gestão de 592 empresas americanas pertencentes à lista das 1000 maiores da revista *Fortune*, o autor identificou seis práticas de gestão de recursos humanos «inovadoras» : (i) a abordagem «assessment center»³⁹; (ii) abordagem flexível ou tipo «cafeteria»⁴⁰ nos sistemas retributivos; (iii) planos de bónus de produtividade; (iv) avaliação do desempenho orientada para os objectivos; (v) programas de trabalho alternativos; e (vi) desenvolvimento organizacional.

A hipótese geral de Schuster: quanto maior fosse o número de práticas «inovadoras», tanto mais «orientada-para-as-pessoas» seria a filosofia de gestão e tanto mais efectiva seria a organização, foi confirmada.

A taxa média de rendibilidade das empresas que usavam uma ou mais das práticas identificadas era 11 por cento mais elevada do que a das empresas que não usavam nenhuma dessas práticas. O valor total das seis práticas, para a média das 1000 empresas da *Fortune*, foi estimada em 7,5 milhões de dólares anuais.

Com o objectivo de analisar o impacto do envolvimento dos empregados e da qualidade total no desempenho da empresa, incluindo os resultados financeiros, Lawler, Lohrman e Ledford (1995) efectuaram um estudo que teve por base a lista da revista *Fortune* 1000. O estudo destes autores intitulado *Creating High Performance Organizations* (Criando Organizações de Alto Desempenho) representa a terceira fase de um programa de pesquisa de longo prazo destinado a documentar o modo como mudam as práticas de gestão nas empresas da lista *Fortune* 1000. Entre as finalidades do estudo salienta-se a intenção de o mesmo constituir um marco comparativo (*benchmark*) sobre o grau de utilização das práticas de envolvimento de empregados nos Estados Unidos.

O objectivo do estudo de Lawler e *et alii* é o de examinar em que medida as empresas usam práticas de gestão, políticas e comportamentos que suportem o envolvimento dos empregados e a gestão pela qualidade total.

³⁹ «Assessment center», a melhor tradução para esta expressão, utilizada de forma comum na literatura de gestão de recursos humanos é a de «centro de avaliação». No entanto, o conceito, em si, nada tem a ver com a ideia de «centro» ou de lugar físico. De acordo com esta metodologia, os candidatos a seleccionar são colocados em situações análogas às que vão enfrentar no seu dia a dia em posto de trabalho e a selecção é efectuada a partir da avaliação das capacidades evidenciadas em lidar com os assuntos típicos da função.

⁴⁰ Ou «flexíveis», como também são conhecidos. Beam (1988:369) define-os como «programas em que a todos ou uma parte significativa dos empregados é permitido desenhar o seu próprio pacote de benefícios através do uso de uma verba preestabelecida pelo empregador para escolha de benefícios entre uma variedade de opções.»

Os resultados obtidos evidenciam uma forte correlação, ainda que com variação do nível de intensidade, entre o envolvimento de empregados e as práticas de gestão pela qualidade total e as seis medidas de desempenho corporativo⁴¹. A correlação mais forte é obtida em relação à rendibilidade do capital próprio e a mais marginal verifica-se em relação às vendas por empregado. Para estes autores «encontrar uma relação significativa sugere que pode existir uma relação causal entre a adopção das práticas de gestão e o desempenho da empresa». No entanto, acrescentam: «Isso não prova, naturalmente, a causalidade, já que se trata de resultados correlacionados e não de resultados experimentais» (1995: 90).

Questionando-se sobre os efeitos do envolvimento de empregados e das práticas de gestão pela qualidade total no desempenho corporativo, os autores referem que, em termos estatísticos, a percentagem de variação do desempenho atribuída às duas práticas é pequena, ainda que, considerando o largo espectro do desempenho corporativo, um pequeno movimento de reforço de qualquer das práticas possa ter efeitos significativos no desempenho económico-financeiro. Os aumentos verificados nos indicadores financeiros, considerando um aumento de 30% no número de empregados abrangidos pelas práticas de envolvimento e gestão pela qualidade total, teria como consequência um aumento de 1% no factor global de produtividade; 1.1% na rendibilidade dos activos, 2.0% na rendibilidade das vendas; 2.8% na rendibilidade dos investimentos e 3.1% na rendibilidade do capital.

Usando dados longitudinais sobre 30 fábricas de aço, Ichiniowski, Shaw e Prennushi (1995) encontraram uma correlação positiva entre o uso de práticas de gestão de recursos humanos «cooperativas e inovadoras» e a produtividade.

Russel, Terborg e Powers (1985) encontraram uma relação significativa entre a adopção de programas de treino para empregados e o desempenho económico-financeiro.

Num estudo sobre as novas tendências nos locais de trabalho no Reino Unido, Guest e Hoque (1994) determinaram que as empresas que possuem um estratégia de gestão de recursos humanos coerente e articulada de forma clara e além disso utilizam um largo conjunto de práticas destinadas a reforçar o compromisso, também têm uma qualidade e

⁴¹ De modo a analisar os efeitos do envolvimento de empregados e das práticas de gestão pela qualidade total no desempenho económico-financeiro da empresa, os autores utilizaram duas medidas de produtividade económica : a primeira, o factor de produtividade total, uma medida relativamente sofisticada da eficiência com que uma empresa usa o capital e trabalho; a segunda medida utilizada foi o ratio vendas por trabalhador. Como medidas de rendibilidade financeira foram utilizados quatro indicadores: rendibilidade das vendas, rendibilidade dos activos, rendibilidade dos investimentos e rendibilidade total para os investidores.

produtividade superior às empresas que não possuem essa estratégia e não utilizam essas práticas. Segundo Guest e Hoque (1994: 44):

A chave é a integração estratégica. O que isto significa é que a estratégia de recursos humanos deve coincidir com a estratégia de negócio, as políticas de recursos humanos devem estar integradas de forma plena uma com as outras e os valores dos gestores de linha devem estar integrados ou alinhados com a filosofia de recursos humanos de forma a assegurar que eles implementam a política e prática de recursos humanos. Nas empresas em que isto foi alcançado, existe uma evidência crescente de que um conjunto distinto de práticas de gestão de recursos humanos resultará num desempenho superior.

Husselid (1995) utilizando dados de uma amostra de cerca de uma centena de empresas americanas para examinar o impacto nas práticas de gestão de recursos humanos na rotação, produtividade e desempenho económico-financeiro corporativo, concluiu que o uso de «práticas de trabalho de alto desempenho» (incluindo procedimentos de recrutamento e selecção claros, incentivos retributivos, envolvimento extensivo de empregados e o treino) têm um impacto estatístico significativo nos resultados da rotação e da produtividade e nas medidas de curto e longo prazo do desempenho económico-financeiro da empresa.

Fox e McLeavy (1992), centrando-se nos processos de gestão de recursos humanos enquanto parte integrante da estratégia corporativa, analisaram os mercados de trabalho de forma a mostrar a sua relação com o desempenho económico-financeiro. O estudo baseou-se numa amostra de 49 empresas britânicas e utilizou dados quantitativos e qualitativos. Os resultados apontam para que um elevado grau de integração entre a gestão de recursos humanos e a estratégia corporativa tende a ser associada de modo positivo com elevados níveis de desempenho económico-financeiro.

Husselid e Becker (1996) investigaram o impacto dos sistemas de trabalho de elevado desempenho, identificados com as práticas que facilitam o envolvimento dos empregados, no desempenho da empresa. Na tese central dos autores a estratégia de recursos humanos da empresa tem um impacto *estratégico* que se reflecte no desempenho organizacional. A sua estimativa aponta para que uma variação positiva de um ponto na medida dos sistemas de trabalho de elevado desempenho aumente o valor de mercado da empresa em cerca de 15 000 dólares por empregado.

A dificuldade em medir os efeitos das práticas de gestão no desempenho organizacional é discutida em Ichiniowski, Kochan, Levine, Olson e Strauss (1996). De acordo com as suas conclusões: (i) as práticas de gestão de recursos humanos inovadoras

podem aumentar a produtividade do negócio através da utilização de sistemas integrados de práticas de trabalho desenhados para aumentar a participação dos empregados, da flexibilidade no desenho do trabalho e da descentralização funcional das tarefas de gestão e das responsabilidades; e (ii) os novos sistemas de práticas de trabalho participativas têm efeitos económicos importantes no desempenho do negócio que adopta essas novas práticas.

Cook e Ferris (1986) ao compararem a natureza das práticas de gestão de recursos humanos em empresas de baixo e alto desempenho, dentro de sectores industriais em declínio, concluíram que as práticas de gestão de recursos humanos da empresas de alto desempenho reflectiam uma orientação de longo prazo, consistente com a estratégia da empresa e uma maior integração horizontal entre as diferentes actividades dentro da função. De acordo com as conclusões dos autores, as empresas de alto desempenho tendem a utilizar o planeamento sistemático durante os períodos favoráveis para se prepararem para as flutuações no ambiente interno e externo.

Ao estudar o modo como a estratégia de recursos humanos afecta os lucros em 3000 negócios em todo o mundo, Roberts (1995) concluiu que a rendibilidade dos negócios podia ser incrementada, acima dos 15 por cento, assegurando que os gestores estão satisfeitos com o seu grau de participação na tomada de decisão, partilha de informação e envolvimento nas ideias de desenvolvimento do negócio. A investigação mostrou também que um sistema de avaliação do desempenho desenhado de forma profissional e aplicado de forma correcta, pode melhorar de forma significativa o desempenho dos empregados e ter como consequência o aumento da rendibilidade do negócio.

Gratton (1995), num estudo sobre o modo como oito grandes empresas ligavam a estratégia de negócio com os desempenhos individuais e de grupo, encontrou evidências que sugerem que quanto mais chegada ou forte for a ligação entre a estratégia de negócio e o processo de gestão de recursos humanos, maior será a capacidade competitiva e a eficácia organizacional. Durante a investigação foram identificados como processos chave de integração: (i) o reflexo dos objectivos de negócio nos objectivos individuais e de grupo e nas medidas de desempenho; (ii) a identificação de pessoas com elevado potencial; e (iii) a criação de fileiras de desenvolvimento que assegurem uma experiência profissional significativa.

Num estudo envolvendo empresas espanholas, Baruel (1992) encontrou uma elevada correlação entre o volume da facturação (vendas) e a existência de uma estrutura organizativa dedicada à gestão das pessoas. Segundo os dados apresentados, as empresas de maior facturação tendem a possuir uma estrutura dedicada, enquanto as de menor facturação

distribuem essa responsabilidade por outras funções. Esta tendência continua a manter-se se, em vez da facturação, se toma o volume de recursos humanos como medida da dimensão.

Gomez-Mejia (1998), utilizando dados de 388 empresas da Florida, estudou o papel dos recursos humanos no desempenho em termos de exportação. O estudo centrava-se na análise da relação entre as estratégias de gestão de recursos humanos desenhadas para apoiar as actividades internacionais da empresa e o seu desempenho em matéria de exportação. As suas conclusões apontam no seguinte sentido: as estratégias de gestão de recursos humanos têm um efeito significativo no desempenho subsequente em matéria de exportações. De acordo com o autor se os Estados Unidos pretendem competir com sucesso no mercado mundial, são necessárias mudanças profundas no modo como os recursos humanos são utilizados.

Na linha da abordagem transformacional, Cutcher-Gershenfeld (1991), examinou o modo como uma transformação nos padrões de conflito e cooperação afectaram o desempenho económico em 25 áreas numa grande empresa sindicalizada, num período de quatro anos. O estudo sugere que as áreas de trabalho com relações sindicatos-gestão «tradicionais», baseadas numa linha conflitual, têm custos mais elevados, mais litígio, produtividade mais baixa e um resultado mais baixo por hora de trabalho, do que as áreas de trabalho com relações «transformacionais», caracterizadas por um aumento da cooperação e por melhorias na resolução de conflitos.

Terpstra e Rozell (1993) investigaram a relação entre o uso de cinco práticas de apoio e medidas de desempenho de nível organizacional. As cinco práticas estudadas foram: (i) o uso de estudos de seguimento das fontes de recrutamento, de forma a determinar que fontes apresentavam percentagens mais elevadas de empregados de elevado desempenho; (ii) o uso de estudos de validação para o uso de preditores na selecção; (iii) o uso de entrevistas estruturadas e padronizadas para a selecção; (iv) o uso de atitudes cognitivas e testes de habilidades para a selecção; e (v) o uso de informações biográficas ou detalhados formulários de candidatura para a selecção. Os autores encontraram uma relação significativa entre o uso das cinco práticas, o lucro anual e o crescimento dos lucros por entre todos os sectores.

Conduzindo um estudo para determinar em que medida os controlos utilizados pelos executivos em matéria de gestão de recursos humanos estavam correlacionados com as mudanças no desempenho económico-financeiro das empresas (rendibilidade dos activos e vendas), Snell e Youndt (1995) analisaram dados de 102 empresas. O estudo conclui que, quando a abordagem da gestão de recursos humanos é baseada no controlo dos comportamentos, o desempenho da empresa é maior se os executivos têm um conhecimento

completo das relações causa-efeito. A gestão de recursos humanos baseada no controlo de resultados tem um efeito nulo ou moderado no desempenho da empresa. Nas situações em que a abordagem da gestão de recursos humanos é baseada no controlo de resultados, o desempenho é mais elevado quando os padrões de necessidade são ambíguos.

MacDuffie (1995) usando dados de um estudo em que participaram 62 unidades de produção automóvel, testou as seguintes hipóteses: (i) as práticas inovadoras de gestão de recursos humanos afectam o desempenho das empresas, não em termos individuais, mas como elementos interligados de um «pacote» ou sistema; e (ii) os «pacotes» de gestão de recursos humanos contribuem de forma mais forte para a produtividade e qualidade da unidade de produção quando são integrados com políticas de produção subordinadas à «lógica organizacional» de um sistema flexível de produção. As conclusões do estudo apontam para a confirmação da hipótese de as unidades de produção que usam sistemas de produção flexíveis e que agregam as suas práticas de gestão de recursos humanos num sistema integrado com a estratégia de produção/negócio, terem desempenhos superiores às que utilizam sistemas mais tradicionais de produção de massa, tanto em termos de produtividade, como de qualidade.

Seguindo uma orientação na linha dos trabalhos de Walton (1985), segundo a qual existem dois sistemas de gestão de recursos humanos: «controlo» e «compromisso», Arthur (1994) estudou os efeitos da adopção de cada um dos sistemas no desempenho produtivo e na rotação. Os resultados mostram que, se comparadas com as que utilizam sistemas de controlo, as empresas que adoptaram o sistema baseado no compromisso apresentam níveis de produtividade mais elevados, taxas de desperdício mais baixas e uma mais baixa rotação de empregados. O autor conclui, ainda, que o sistema de gestão de recursos humanos funciona como um moderador entre a rotação e desempenho produtivo.

Blasi, Conte e Kruse (1996) testaram a influência dos «planos de acções» (*employee stock ownership*), no desempenho de sociedade por acções (*publicly companies*), medido através de indicadores de rendibilidade, produtividade e retribuição. Para testar essa influência os autores dividiram as empresas em dois grupos: um em que os empregados detinham mais do que 5% das acções da empresa e outro em que tal não acontecia. Os resultados obtidos não confirmaram que os planos de acções tenham tido, durante o período estudado (um ano para o desempenho, dez anos para o crescimento), uma influência no desempenho ou crescimento dos dois grupos de empresas. Os autores referem, no entanto, que, quando são assinaladas diferenças, essas são favoráveis às empresas que possuem planos de acções, em especial entre as empresas de pequena dimensão.

Youndt, Snell, Dean e Lepack (1996) conduziram um estudo, que envolveu 97 empresas, com o objectivo de determinar: (i) em que medida os sistemas de gestão de recursos humanos aumentam o desempenho; (ii) analisar o efeito moderador da estratégia de produção (*manufacturing strategy*) na relação entre o desempenho dos recursos humanos e o desempenho operacional; e (iii) avaliar em que medida estratégias de negócio particulares e os sistemas de gestão de recursos humanos são usados em conjugação. Os resultados do estudo apontam no sentido de: (i) o aumento do capital humano estar relacionado de forma directa com múltiplas dimensões do desempenho operacional, como a produtividade, a eficiência das máquinas e o alinhamento dos clientes; (ii) a principal causa deste efeito ser a ligação entre a melhoria do capital humano e dos sistemas de gestão dos recursos humanos com a estratégia de produção centrada sobre a qualidade.

O quadro 22 sintetiza as principais conclusões dos estudos empíricos referidos nesta revisão de literatura, incluindo uma referência aos conceitos chave de medida e aos indicadores utilizados

FIGURA 22 - Estudos empíricos que analisaram a relação entre a gestão das pessoas e o desempenho – sinopse

Autor	Conceitos chave estudados	Tipo de indicadores de desempenho	Principais conclusões
Kravetz (1988)	Progressividade dos Recursos Humanos	Financeiros (vários)	Correlação positiva forte entre a progressividade e a quase totalidade dos indicadores financeiros.
Schuster (1986)	Práticas de gestão	Rendibilidade	A rendibilidade está correlacionada com o número de práticas de gestão adoptadas pela organização.
Lawler, Mohrman e Ledford (1995)	Envolvimento dos empregados	Rendibilidade	A percentagem de variação do desempenho associada ao envolvimento de empregados é positiva mas muito pequena.
Ichiniowski, Shaw e Prennushi (1995)	Práticas de gestão de recursos humanos «cooperativas e inovadoras»	Produtividade	Os autores encontraram uma correlação positiva entre o uso de práticas de gestão de recursos humanos cooperativas e inovadoras e a produtividade.
Russel, Terborg e Powers (1985)	Programas de treino	Financeiros (vários)	Existe uma relação positiva entre a adopção de programas de treino para empregados e o desempenho económico-financeiro.
Guest e Hoque (1994)	Estratégia de gestão de recursos humanos, práticas ligadas ao compromisso	Produtividade e qualidade	As empresas que possuem uma estratégia de gestão de recursos humanos e utilizam práticas para reforçar o compromisso, apresentam uma produtividade e qualidade superior.
Husselid (1995)	Práticas de trabalho de alto desempenho	Produtividade, rotação, financeiros (vários)	O autor encontrou relações estatísticas significativas entre as práticas de gestão de alto desempenho, a rotação, a produtividade e o desempenho económico-financeiro de curto e médio prazo.
Fox e McLeavy (1992)	Mercados de trabalho	Financeiros (vários)	Os resultados apontam para um elevado grau de integração entre a gestão de recursos humanos, a estratégia corporativa e o desempenho financeiro.
Husselid e Becker (1996)	Sistemas de trabalho de elevado desempenho	Valor de mercado da empresa	Os autores estimam em 15 000 dólares/empregado a alteração no valor da empresa associada a uma variação de um por cento na medida dos sistemas de trabalho.
Ichiniowski, Kochan, Levine, Olson e Strauss (1996)	Práticas de gestão	Desempenho organizacional	As práticas de gestão inovadoras aumentam a produtividade do negócio; os novos sistemas de trabalho têm efeitos económicos importantes.
Cook e Ferris (1986)	Natureza das práticas de gestão de recursos humanos	Financeiros (vários)	As empresas de alto desempenho tendem a adoptar práticas de gestão orientadas para o longo prazo.

FIGURA 22A - Estudos empíricos que analisaram a relação entre a gestão das pessoas e o desempenho – sinopse (cont.)

Autor	Conceitos chave estudados	Tipo de indicadores de desempenho	Principais conclusões
Roberts (1995)	Estratégia de gestão de recursos humanos	Lucros	Um sistema de avaliação do desempenho desenhado de forma profissional e aplicado de forma correcta pode aumentar o desempenho dos empregados e aumentar a rendibilidade.
Gratton (1995)	Estratégia de negócio, desempenhos individuais e colectivo	Capacidade competitiva e eficácia organizacional	Quanto mais forte for a ligação entre a estratégia de negócio e o processo de gestão de recursos humanos, maior será a capacidade competitiva e a eficácia organizacional.
Baruel (1992)	Estrutura organizativa dedicada à gestão das pessoas	Vendas	Existência de uma elevada correlação entre a existência de uma estrutura responsável pela gestão das pessoas e as vendas.
Gomez-Mejia (1998)	Papel dos recursos humanos	Exportação	As estratégias de gestão de recursos humanos têm um efeito significativo no desempenho em matéria de exportações.
Cutcher-Gershenfeld (1991)	Padrões de conflito e cooperação	Desempenho económico	As áreas de trabalho com relações sindicatos-gestão tradicionais têm custos mais elevados, mais litígio, produtividade mais baixa e um resultado mais baixo por hora de trabalho.
Terpstra e Rozell (1993)	Práticas de apoio	Lucro anual	Existe uma relação significativa entre o uso das práticas de apoio, o lucro anual e o crescimento dos lucros.
Snell e Youndt (1995)	Medidas de controlo	Financeiros e Vendas	A gestão de recursos humanos tem um efeito nulo ou moderado no desempenho da empresa.
MacDuffie (1995)	Práticas inovadoras de gestão de pessoal	Produtividade, qualidade	As unidades de produção que usam sistemas de produção flexíveis e agregam as práticas de gestão num sistema integrado com a estratégia de produção/negócio, têm desempenhos superiores em termos de produtividade e qualidade.
Arthur (1994)	Sistemas de gestão baseados no controlo e compromisso	Desempenho produtivo e rotação	As empresas que adoptaram o sistema baseado no compromisso apresentam produtividades mais elevadas, taxas de desperdício e rotação mais baixas.
Blasi, Conte & Kruse (1996)	Planos de acções	Ratios financeiros, produtividade e retribuição	Não existe diferença no desempenho ou crescimento entre as empresas que utilizam planos de acções para empregados e as que os não usam.
Youndt, Snell, Dean &, Lepack (1996)	Desempenho operacional, Práticas de gestão de recursos humanos, Estratégia produtiva.	Qualidade dos produtos, moral dos empregados, prazos de entrega, inventários de gestão, produtividade	A ligação das estratégias de produção centradas sobre a qualidade com a melhoria do capital humano e as políticas de gestão de recursos humanos está relacionada de forma directa com múltiplas dimensões do desempenho operacional.

II.4 Conclusão

A diversidade de abordagens existente no domínio da gestão das pessoas contraria a ideia generalizada da existência de um «modelo único» para gerir as pessoas no interior das organizações de trabalho.

A revisão de literatura mostrou uma diversidade de abordagens, quer teóricas, quer práticas que, apesar de menos referenciadas do que a mais popular das abordagens, a da gestão de recursos humanos⁴², procuram correlacionar as práticas de gestão das pessoas com a eficácia organizacional.

O relativo apagamento de muitas dessas abordagens deve-se, por um lado, à forte mediatização da designação «gestão de recursos humanos» que, surgida num momento em que a área de gestão de pessoal enfrentava sérios bloqueios, tanto no domínio da sua própria eficácia organizacional, como no da competitividade externa da organização, alcançou uma popularidade, nos meios práticos e académicos, que poucos conceitos do domínio da gestão conseguem igualar.

A origem das diferentes abordagens está relacionada com a base científica que serve de suporte ao seu desenvolvimento. Em muitos casos, as abordagens servem-se de suportes analíticos emprestados de outras teorizações que, sem validação *ex-ante*, aplicam ao domínio da gestão das pessoas. Este facto leva a que, com frequência, o mesmo conceito seja tratado de forma e com significados diferentes (Legge, 1991), apenas em função das preferências do autor ou da escola de pensamento.

Apesar do número de abordagens que procuram explicar o funcionamento dos sistemas de gestão das pessoas e a sua repercussão sobre outros sistemas organizacionais, o conhecimento actual em relação ao modo como actua o sistema de gestão de recursos humanos sobre outros sistemas organizacionais e vice-versa, mantém-se num estádio muito embrionário, como demonstra o elevado número de estudos empíricos, nem sempre conclusivos, empreendidos com a finalidade de pesquisar evidências que permitam caracterizar as relações existentes.

⁴² Ao contrário de outros conceitos do domínio da gestão, que surgem em sucessivas vagas de moda (Abrahamson, 1996; Purcel, 1987), o conceito está hoje fortemente consolidado, ainda que seja maior a sua relevância prática do que científica, onde continua a existir uma resistência, senão à expressão em si, pelo menos ao seu conteúdo original e a maioria dos autores procura o seu permanente reposicionamento em função das suas próprias concepções.

Hiltrop (1996:634) salienta que, apesar dos problemas metodológicos com os estudos que testaram a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho, os resultados são encorajadores e Guest e Hoque (1994) referem que as organizações que utilizam práticas de gestão de forma criativa e estratégica estão melhor colocadas para atrair as pessoas mais talentosas e desse modo melhorar o desempenho organizacional.

O número de estudos destinados a avaliar a relação entre as políticas e procedimentos de gestão das pessoas e o desempenho organizacional não tem deixado de crescer durante os últimos anos. Os seus resultados são, no entanto, contraditórios: ou encontram evidências de que existe uma correlação positiva entre ambas as variáveis ou entre aspectos específicos ou não encontram qualquer evidência. Este facto faz supor que, no futuro, será necessário melhorar a configuração ou a estrutura das abordagens de análise no sentido de obter resultados mais consistentes.

Entre as questões para as quais a multiplicidade de abordagens existentes não encontrou ainda respostas conclusivas e que, em parte, serão testadas neste estudo, salientam-se as seguintes:

-
- (i) Que práticas de gestão de recursos humanos são utilizadas pelas empresas e em que medida elas se aproximam ou afastam dos modelos teóricos formalizados nas diferentes abordagens?;
 - (ii) Qual a configuração mais efectiva de políticas e práticas de gestão de recursos humanos para os resultados da empresa?;
 - (iii) Qual a influência que factores de ordem ambiental, como a dimensão, o sector, a natureza da propriedade, a origem, os decisores, entre outros, têm sobre o sistema de gestão de recursos humanos? As políticas e práticas de gestão de recursos humanos diferem em função de factores demográficos e organizacionais?;
 - (iv) Qual a repercussão sobre o desempenho global da empresa do sistema de gestão de recursos humanos: tem este uma influência autónoma ou apenas quando associado a outros factores organizacionais?
-

Em relação a estas questões a literatura existente, ainda que extensa ou é inconclusiva ou inexistente. No que respeita a Portugal, não existem mesmo estudos de base quantitativa que procurem responder ao tipo de questões levantadas. Esta constitui a principal causa que levou a centrar o objectivo deste estudo na procura de evidências que permitam caracterizar, para o caso português, as questões acima referidas.

CAPÍTULO III

O MODELO ANALÍTICO

Este capítulo define e aplica, para descrição do sistema⁴³ de gestão de recursos humanos, uma ferramenta analítica com catorze atributos; descreve o modelo de investigação usado no estudo e estabelece proposições sobre as inter-relações entre o sistema de gestão de recursos humanos, o ambiente contextual em que a empresa se insere e o seu desempenho organizacional.

A selecção dos atributos que compõem o sistema de gestão de recursos humanos teve em conta: (i) a revisão de literatura; (ii) a tradição no domínio da gestão das pessoas; e (iii) a preocupação em adequar a investigação às características das empresas que operam em Portugal tal como estas se apresentam em estudos anteriores.

Com a selecção dos catorze atributos, que correspondem às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, procura-se descrever um sistema de gestão de recursos humanos que combine a tradição do campo com a modernidade de algumas das mais expressivas abordagens de gestão das pessoas. O objectivo, dado que não é clara a medida em que muitas das teorias actuais da gestão das pessoas têm expressão em Portugal, é o de evitar um *partis pris* científico no processo de investigação que, devido a aspectos contextuais relacionadas com as características das organizações, representasse desde logo uma limitação.

As políticas e práticas de gestão investigadas no estudo, que abrangem os principais domínios da gestão das pessoas, permitem identificar as características dos sistemas adoptados pelas organizações participantes e estabelecer um quadro de referência da sua utilização pelas empresas de média e grande dimensão que operam em Portugal.

⁴³ Um sistema tal como foi definido por Ackoff (1974:13):

É um todo que não pode ser dividido nas suas partes independentes. Um sistema consiste em dois ou mais elementos e cada um de qual satisfaz três condições:

1. *Cada parte pode afectar o comportamento do todo;*
2. *O modo como cada elemento afecta o todo depende, pelo menos, de um outro elemento;*
3. *Alinhando os elementos e sub-agrupando-os em qualquer ordem estes devem possuir os dois elementos acima indicados.*

III.1 Introdução

De acordo com Marsden (1991) a finalidade de um sistema de gestão de recursos humanos é a de tornar efectiva a gestão das pessoas em contexto profissional. Um sistema deste tipo pressupõe um determinado grau de formalização (no domínio dos instrumentos utilizados) e de coerência (entre as diferentes utilizações dos instrumentos).

Em termos práticos um sistema de gestão das pessoas compõe-se de diversos elementos (os instrumentos) orientados para a concretização de objectivos específicos no domínio da actuação profissional das pessoas, através de utilizações pré-definidas (as políticas e os procedimentos).

Neste estudo, o sistema de gestão de recursos humanos, que representa o conjunto das políticas e práticas de gestão das pessoas, é descrito através de catorze atributos e das suas relações. Os atributos representam os principais conceitos abordados pela investigação e são definidos para: (i) simplificar a tarefa de identificar características dos sistemas de gestão de recursos humanos; e (ii) testar as hipóteses definidas de acordo com os objectivos do estudo.

Os atributos considerados na ferramenta analítica para definição do sistema de gestão de recursos humanos e cuja conceptualização é apresentada na Figura 24, são os seguintes: (i) Formalização; (ii) Integração; (iii) Comunicação; (iv) Devolvimento⁴⁴; (v) Fomento de Aptidões; (vi) Flexibilidade; (vii) Mercado de Trabalho; (viii) Desenvolvimento Profissional; (ix) Gestão do Desempenho; (x) Gestão das Retribuições; (xi) Avaliação do Desempenho; (xii) Orientação; (xiii) Planeamento de Recursos Humanos; e (xiv) Inovação Organizacional.

III.2 A ferramenta conceptual

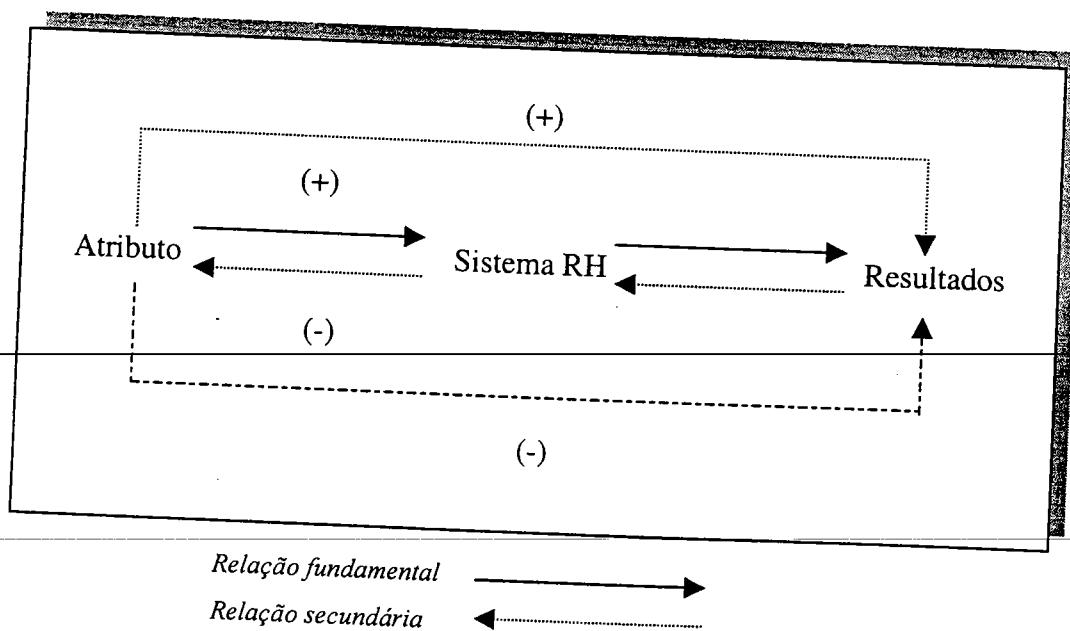
O modelo analítico utilizado estabelece uma relação causal entre os atributos e os resultados obtidos pela empresa. De acordo com a formalização teórica, os atributos podem: (i) contribuir de modo positivo ou negativo para a coesão do sistema de gestão de recursos humanos; e (ii) influenciar de forma positiva ou negativa os resultados.

⁴⁴ A utilização do neologismo pretende seguir o conceito tal como os autores originários o definiram. A explicação para a utilização do termo «devolvimento» em vez de «devolução», que seria a expressão mais adequada, é dada por Brewster e Söderström (1994:51-2), nos seguintes termos: «nós usamos a palavra «devolvimento» para distinguir este processo das implicações da descentralização funcional e subsidiariamente implícitas no, usualmente político, uso da palavra mais correcta «devolução».

No estudo considera-se que um atributo que contribui de forma positiva para a coesão do sistema de gestão de recursos humanos também contribui positivamente para o desempenho organizacional. A razão para esta proposição é a seguinte: se um determinado atributo reforça a capacidade do sistema de gestão de recursos humano e se este actua de forma positiva sobre os resultados, então, o atributo também actua no mesmo sentido.⁴⁵

A figura 23 ilustra o tipo de relação estabelecida entre os atributos, o sistema de gestão de recursos humanos e os resultados da empresa. Estes fluxos vão constituir a base para definição do modelo operativo de pesquisa, no qual são postuladas as relações que dão origem às hipóteses a serem testadas.

FIGURA 23
Nexos causais entre os atributos, o sistema RH e os resultados



⁴⁵ Pelo menos teoricamente pode suceder que alguns atributos do sistema de gestão de recursos humanos actuem directamente de forma negativa sobre os resultados. De acordo com a proposição estabelecida no estudo esse tipo de influência não será investigado. A pesquisa de evidências nesse domínio poderá constituir a base para pesquisas futuras sobre o tema.

FIGURA 24

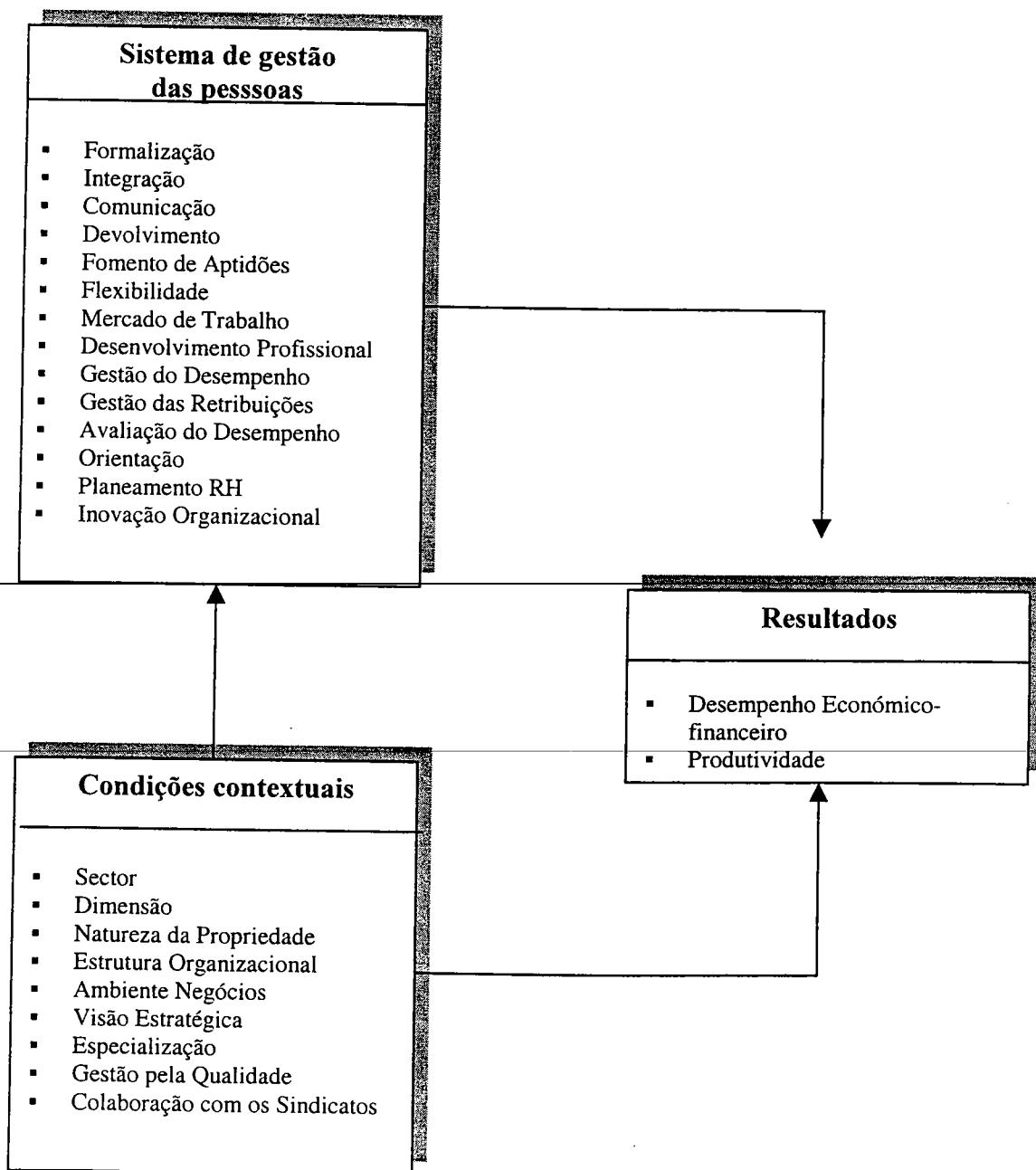
Caracterização dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos

- (i) Formalização: o grau em que a empresa define as responsabilidades e a natureza da função de gestão de recursos humanos.
- (ii) Integração: o grau em que a estratégia de gestão de recursos humanos se encontra integrada com a estratégia de negócio.
- (iii) Comunicação: o grau em que a empresa apresenta os seus objectivos perante os empregados e difunde entre eles, de forma regular, informação de âmbito geral e financeira.
- (iv) Desenvolvimento: o grau em que os responsáveis de linha são envolvidos no apoio e gestão dos assuntos de gestão de recursos humanos.
- (v) Fomento de Aptidões: o grau em que a empresa adopta políticas activas de formação e treino destinadas a apoiar a implementação de estratégias de negócio.
- (vi) Flexibilidade: o grau em que a empresa adopta instrumentos de gestão flexíveis para melhorar a eficácia do recrutamento e resolver carências de pessoal.
- (vii) Mercado de Trabalho: o grau em que a empresa satisfaz a sua necessidade de preenchimento de postos a partir dos seus empregados actuais.
- (viii) Desenvolvimento Profissional: o grau em que a empresa planeia a evolução profissional dos seus empregados e adopta políticas e procedimentos autónomos em relação ao quadro contratual de referência.
- (ix) Gestão do Desempenho: o grau em que a empresa estabelece os requisitos de desempenho para o conjunto dos empregados.
- (x) Gestão das retribuições: o grau em que a empresa utiliza práticas de gestão retributiva caracterizadas pela sua orientação para o desempenho.
- (xi) Avaliação do desempenho: o grau em que a empresa revê o desempenho dos empregados através de métodos adequados.
- (xii) Orientação: o grau em que a empresa utiliza a informação obtida no processo de revisão do desempenho e estabelece políticas e práticas destinadas a gerir a evolução dos empregados.
- (xiii) Planeamento de recursos humanos: o grau em que a empresa utiliza instrumentos de planeamento de recursos humanos para adequar os seus recursos humanos às políticas gerais.
- (xiv) Inovação Organizacional: o grau em que a empresa adopta programas destinados a incrementar a participação e o envolvimento dos empregados nas decisões.

A figura 25 apresenta o modelo de pesquisa; na essência, um esquema que, de forma alargada relaciona os três domínios a serem medidos na investigação: o sistema de gestão das pessoas, as condições contextuais, os resultados e a assumida relação causal entre eles.

FIGURA 25

**Modelo de pesquisa - Sistema de gestão de recursos humanos,
condições contextuais e resultados**



Esta secção analisa cada um dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos e efectua uma revisão sumária de literatura na qual é salientada a sua importância, em termos teóricos e práticos, para o funcionamento do sistema de gestão de recursos humanos. Na análise são também destacadas algumas relações entre atributos salientadas pela literatura que, não representando matéria específica de análise no presente estudo, constituem uma referência sobre a interdependência existente.

A finalidade deste levantamento é a de tornar operativos os conceitos que vão ser utilizados na formulação das hipóteses e destacar a sua importância.

III.3 Os atributos do modelo

III. 3.1 Formalização

A formalização das políticas de gestão de recursos humanos constitui uma condição indispensável à investigação, teórica e aplicada, no domínio da gestão das pessoas. Na literatura, a formalização é definida, em termos gerais, como o grau em que a cultura de uma organização se encontra escrita⁴⁶ (Pugh, Hickson & Hinings, 1969; Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1968) abordando, entre outros, aspectos relacionados com o conhecimento, ideologia, regras, regulamentos, política e história ou como o grau de clareza utilizado por uma organização: quanto maior for a clareza tanto maior será formalização (Hall, 1982: 95-9; Scott, 1981: 59-62).

Daft (1989:17) relaciona a formalização com a quantidade de documentação escrita na organização: procedimentos, descrições de postos e manuais de política. A formalização é considerada, no âmbito da perspectiva estrutural, a par do número de escalões, do leque de subordinação, do grau de centralização e do grau de especialização, como uma variável arquitectural (Scott, 1975 e Mintzberg, 1980)⁴⁷.

Na sua relação com o sistema de gestão de recursos humanos, a formalização é definida por Kalleberg, Knoke, Marsden e Spaeth (1996:75) como o grau em que uma organização possui «...documentação escrita para vários tipos de processos relacionados com

⁴⁶ De modo a incluir o uso cada vez mais frequente de outros veículos de comunicação a ideia de «escrita» tem evoluído para incluir outros suportes, nomeadamente, de tipo multimédia, a que as organizações recorrem cada vez com maior frequência.

⁴⁷ Cf. Evan (1993:4) para referência bibliográfica.

o pessoal, incluindo regras de contratação e despedimento, avaliação de pessoal e benefícios marginais».

Tendo em conta que uma cultura escrita torna uma organização menos dependente de grupos específicos de empregados e a sua eficácia é afectada de forma mais limitada pela rotação dos empregados-chave este estudo adopta o ponto de vista de que o aspecto escrito de uma cultura é mais importante do que a sua clareza.

Os principais resultados obtidos por Kalleberg *et alii* (1996) sobre o grau de formalização nas organizações americanas permitem suportar oito proposições, a saber: (i) a dimensão das grandes organizações aumenta a formalização; (ii) ser uma organização do sector público aumenta a formalização; (iii) ser uma organização privada lucrativa diminui a formalização; (iv) ser uma divisão de uma grande organização aumenta a formalização; (v) a formalização aumenta a probabilidade de uma organização possuir um mercado de trabalho interno; (vii) a formalização aumenta a eficácia dos procedimentos de resolução de conflitos numa organização; e (viii) a formalização diminui o nível de segregação pelo género numa organização.

Os sistemas de gestão das pessoas (Marsden, 1991) caracterizam-se pelo grau de formalização que pode ser alto ou baixo. Em termos genéricos, os sistemas com alta formalização estão associados ao fenómeno da grande empresa, enquanto os sistemas de baixa formalização correspondem às empresas de menor dimensão. No entanto, a existência de características autóctones muito fortes, pode representar um obstáculo à formalização do sistema de gestão de recursos humanos (Lawler *et alii*, 1995).

Em Portugal, dado que a grande maioria das empresas tem uma reduzida dimensão (IAPMEI, 1993:9)⁴⁸, o número de organizações de trabalho que possuem estruturas orgânicas estabelecidas é pouco expressivo (Porter: 1994:74) e a formalização da função de gestão das pessoas baixa (Brewster, 1994).

A formalização aumenta a probabilidade de uma organização possuir um mercado de trabalho interno (Kalleberg *et alii*, 1996); a ausência de formalização diminui as possibilidades de uma organização efectuar a gestão do desempenho dos seus empregados

⁴⁸ Tendo como referência o ano de 1993, verifica-se que mais de 55% das empresas portuguesas possui dimensão inferior a 5 empregados. Essa percentagem sobe para 80% caso se considerem as empresas que empregam entre 5 e nove empregados. Por outro lado, a percentagem das empresas com mais de 100 empregados era apenas de 1,64%.

(Lawler *et alii*, 1995); e o desenvolvimento profissional surge como uma consequência da formalização (Lin, 1997)

III. 3.2 Integração

A integração é definida na literatura como o processo de ajuste da estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio. O processo de integração visa: (*i*) a compatibilização das diferentes políticas e práticas de recursos humanos; e (*ii*) o alinhamento dos valores dos gestores de linha com a filosofia de recursos humanos, de forma a assegurar que eles implementam a política e prática de recursos humanos estabelecida pelos órgãos de direcção da empresa (Guest & Hoque, 1994: 44).

De acordo com Roche e Turner (1994) a integração das políticas de recursos humanos com a estratégia de negócio e a estratégia competitiva (*conformidade externa*) força à criação de combinações óptimas de dimensões de recursos humanos para a realização dos objectivos de negócios; no entanto, os autores consideram que o «credo» dos recursos humanos também promove um conjunto distintivo de opções nas áreas políticas individuais envolvidas na gestão dos empregados, como as retribuições, opinião, organização do trabalho, etc., de modo a assegurar que as escolhas sejam mutuamente compatíveis (*conformidade interna*).

Tomando como indicador de integração a presença ou não, do responsável pelo pessoal (*head of personnel*) no Conselho de Administração, Brewster e Bournois (1994) concluem que os dados revelam uma considerável variação através da Europa. No entanto, as evidências mostram que em vários países «entre um terço e metade das organizações envolvem o especialista sénior de gestão de recursos humanos na formulação da estratégia», o que demonstra a importância da função em termos organizacionais e da sua formalização ao nível mais elevado da gestão.

Brewster (1994:27), adoptando a concepção de Schuler (1989, 1992) e Schuler e Jackson (1987), segundo a qual a função de gestão de recursos humanos se considera integrada com a estratégia corporativa quando: (*a*) a função está representada no topo do processo de tomada de decisão da organização e envolvida nas decisões a partir de um estado inicial; e (*b*) o seu papel está operacionalizado através de uma política de gestão de recursos humanos, considerou como medidas de integração as seguintes práticas: (*i*) o envolvimento dos especialistas de gestão de recursos humanos nos principais centros de tomada de decisão da organização (Conselho de Administração ou equivalente); (*ii*) o envolvimento de

especialistas de gestão de recursos humanos no desenvolvimento da estratégia corporativa; e (iii) e a ligação ou não, das estratégias com a política de recursos humanos.

Os níveis de integração são reduzidos em sistemas de baixa formalização (Lawler *et alii*, 1995);

III. 3.3 Comunicação

A comunicação é definida como o grau em que a informação é transmitida entre os membros de uma organização (Tannenbaum, 1968:19). Na literatura encontram-se quatro dimensões da comunicação⁴⁹: (i) a distinção entre comunicação formal e informal; (ii) comunicação vertical e horizontal; (iii) comunicação pessoal e impessoal; e (iv) comunicação instrumental e expressiva.

A comunicação constitui um dos aspectos centrais na teoria da gestão de recursos humanos. Mahoney e Decktop (1986), por exemplo, identificam a mudança de canais colectivos para um processo de comunicação mais directo com os empregados e os indivíduos, como uma das componentes chave na gestão de recursos humanos.

De acordo com (Tixier, 1994:379) o sistema de comunicação interna depende da distância que a hierarquia coloca entre os indivíduos e do grau de formalidade existente na empresa e a comunicação aos empregados de informação crítica para o desempenho das funções é uma das características das empresas com sistemas de organização avançados (Berggren e Rehder ,1994:244).

Um aumento generalizado da comunicação com os empregados foi detectado por Brewster, Hegewisch, Mayne e Tregaskis (1994:158) que analisaram a evolução da comunicação e participação dos empregados no contexto europeu⁵⁰. De acordo com estes autores, no domínio da comunicação «de cima para baixo» (*downward communication*):

⁴⁹ Que podem variar de designação, embora se mantenha o conceito.

⁵⁰ Dados do estudo PriceWaterhouse/Cranfield de 1992.

As mais claras e mais impressionantes evidências [na mudança das quantidades de informação e nos canais de comunicação] são as de que por toda a Europa os empregadores dão conta de um aumento da comunicação com os empregados [...] aumentos que são encontrados na maioria das organizações em quase todos os países e em todos os métodos de comunicação («comunicação verbal directa», «comunicação escrita directa», «comunicação através de canais colectivos».)

No entanto, salientam os autores, o modo como aos empregados é facultada formalmente (através de *briefings*) a informação sobre «a estratégica da empresa» e «os resultados financeiros», varia de país para país e «depende do posicionamento [do empregado] na hierarquia da empresa.» (161)

Regini (1993:557) refere que a adopção de «políticas de comunicação desenhadas para aumentar a identificação dos empregados com os objectivos e problemas» da empresa é uma das principais formas adoptadas para concretização de objectivos de cooperação mais directa com os empregados.

Em algumas abordagens teóricas de gestão de recursos humanos (v.g. modelo de gestão pelo elevado envolvimento, *empowerment*, gestão pela qualidade total) a comunicação com os empregados é um dos instrumentos operacionais essenciais à sua implantação. De acordo com Brewster e Bournois (1994: 43), a tendência actual orienta-se para o aumento da variedade de níveis e temas objecto de tratamento na comunicação, entendida de forma crescente como o principal instrumento de consulta aos sindicatos e de contratualização do compromisso com os empregados.

O aumento dos níveis de informação colocada ao dispor dos empregados por iniciativa dos próprios empregadores é, segundo Brewster e Bournois (1994:43), uma tendência clara na Europa. Os autores destacam a importância que a divulgação de «informação sobre desempenhos financeiros» assume em quase todas as organizações europeias.

A comunicação está relacionada com a participação dos empregados (Brewster *et alii*, 1994:163); segundo estes autores, em termos de comunicação «de baixo para cima» (*upward communication*) a utilizado da *gestão de linha* é o método mais utilizado: «mais de 9 em cada 10 organizações por toda a Europa, independentemente da dimensão, sector ou propriedade, identificam o gestor de linha com o canal-chave da comunicação para cima.»

⁵¹ Intercalação nossa.

III. 3.4 Devolvimento

O devolvimento⁵² é definido na literatura como a alocação aos gestores de linha de tarefas antes desempenhadas pelos especialistas em gestão de recursos humanos (Brewster & Mayne, 1995; Hoogendoorn & Brewster, 1993). Este processo é apresentado em diferentes estudos como uma das tendências mais consistentes no actual quadro da gestão de recursos humanos, tanto nas empresas privadas como públicas (Brewster & Söderström, 1994:57).

As implicações para os recursos humanos resultantes da adopção de uma estratégia de descentralização funcional e de devolvimento, foram analisadas por Brewster e Söderström (1994:54). De acordo com as suas conclusões, numa organização descentralizada, a componente central da gestão de recursos humanos tende a desempenhar três papéis distintos: (i) uma actuação estratégica, tendo por base o planeamento estratégico e a coordenação e apoio ligada à gestão de topo; (ii) um papel de consultoria junto dos gestores de linha, sobre questões não padronizadas; e (iii) uma actividade de serviço/administração e apoio, dirigida aos gestores de linha e a todos os empregados, referente a situações padronizadas. Nos casos em que a descentralização funcional avança rapidamente, de acordo com de Brewster e Söderström (1994:55), «apenas um reduzido número de tarefas tende a sobreviver centralmente.»

Hutchison e Wood (1995:5) examinaram a mudança das relações entre a função pessoal e os gestores de linha no Reino Unido. As suas conclusões apontam no sentido de: (i) uma maior responsabilidade dos gestores de linha nas actividades de gestão de pessoal; (ii) nas organizações em que se verificou alguma forma de descentralização funcional, o devolvimento também ocorreu, confirmando, assim, a ligação existente entre os dois tópicos; (iii) de entre a variedade de motivações que determinam o processo de transferência de responsabilidades entre o pessoal e os gestores de linha, as mais citadas são a necessidade de ser mais competitivo e eficaz nos custos, bem como uma orientação para os clientes e a qualidade; (iv) na maioria das organizações que promoveram o processo de devolvimento, a determinação da política de pessoal, ainda que de uma forma crescente em consulta com a gestão de linha, continua com a gestão de pessoal.

Bevan e Hayday (1994)⁵³, analisaram a forma como cinco grandes organizações, no Reino Unido, tinham devolvido as responsabilidades pela gestão das pessoas para a gestão de

⁵² Cf. nota anterior, para precisão sobre a origem do termo.

⁵³ Citados em Hutchinson & Wood (1995:7).

linha e, em particular, o modo como estes gestores eram apoiados na tentativa de desempenhar o seu novo papel. As suas conclusões evidenciaram a existência de uma tensão entre a função de gestão de recursos humanos e a gestão de linha que, com frequência, era limitada pela extensão em que uma real devolução tinha sido concretizada.

As principais razões apontadas para esta tensão eram as seguintes: (i) alguns gestores de linha mantinham-se relutantes em aceitar que a devolução de responsabilidades pela gestão das pessoas fosse parte do seu trabalho; (ii) mesmo entre os gestores que aceitavam desempenhar essas novas tarefas existia uma visão limitada sobre as actividades e o modo como estas deviam ser realizadas; (iii) quando os gestores de pessoal tendem a opor-se ao devolvimento de responsabilidades, os gestores de linha sentem que a gestão de pessoal tem um forte desejo de controlar e estabelecer as políticas de pessoal, ao mesmo tempo que acentua o papel dos gestores de linha na sua concretização.

Tendo por base os resultados dos inquéritos anuais conduzidos junto de mais de 2000 sociedades britânicas⁵⁴ Jenkins (1994:11) refere ser perceptível uma revolução na gestão dos recursos humanos das empresas britânicas ligada a uma nova gestão dos desempenhos, à flexibilidade e à individualização, «onde o enquadramento directo desempenha um papel talvez mais dinâmico do que a função pessoal».

Os principais indícios dessas mudanças seriam: (i) uma importância crescente da formalização das práticas de avaliação e das medições de desempenho; (ii) melhor identificação das necessidades de formação; (iii) um novo tipo de comunicação entre os gestores e os seus colaboradores; (iv) um nítido refluxo da acção dos sindicatos, tanto em matéria de representação, como de poder negocial; e (v) aumento do recurso a formas contratuais mais flexíveis.

Segundo Brewster e Larsen (1992), integração e devolvimento surgem, em certa medida, como inconsistentes e paradoxais: a integração parece estar associada com a centralização funcional e a responsabilidade dos gestores, enquanto o devolvimento está associado com a descentralização funcional e a passagem de responsabilidades para os níveis mais baixos da organização.

⁵⁴ Os designados «Workplace Industrial Relations Surveys (W.I.R.S.)»

III.3.5 Fomento de aptidões



A habilidade profissional de um indivíduo transferível entre organizações é designada na literatura por treino geral (Becker, 1964:7-36). A área funcional do treino e desenvolvimento foi uma das que maiores mudanças sofreu nas organizações em consequência da substituição do conceito de gestão de pessoal pelo de gestão de recursos humanos (Larsen, 1994:108). Estas mudanças estão relacionadas com o reconhecimento de que os programas de treino contribuem para a melhoria da produtividade (Bartel, 1994).

A mudança dos sistemas de treino e desenvolvimento (fomento de aptidões) nas organizações deve-se sobretudo: (i) à crescente complexidade da produção e dos sistemas administrativos, que exige não apenas uma actualização permanente, mas também a aquisição de aptidões capazes de responder a áreas como a computação, planeamento e negociação (Zuboff, 1988); (ii) à pressão sobre os indivíduos para que estes desenvolvam um conhecimento geral das tarefas e processos da organização e possuam aptidões interpessoais, em vez de uma visão limitada a uma única área (Goldstein & Gillian, 1990); (iii) ao reconhecimento de que o comportamento dos empregados, nas organizações baseadas no conhecimento e no serviço, representa uma vantagem competitiva *de per si*; (iv) à identificação dos empregados como um dos valores fundamentais da organização, como resultado da ênfase colocada na cultura organizacional enquanto factor diferenciador (Schein, 1985;1989); e (v) ao reconhecimento da importância dos programas de treino na melhoria da produtividade.

Alguns autores defendem que a eficácia dos actuais processos de treino e desenvolvimento está limitada por diferentes factores que seriam responsáveis pelo desapontamento e frustração associada às dificuldades de implementação de muitas acções de treino (Noe & Ford, 1992).

Entre os diferentes factores que acentuam a ineficácia das acções de treino Larsen (1994:108) salienta: (i) a escassez de métodos destinados a detectar as necessidades de formação ou falta de motivação para utilizar os métodos existentes em todas as suas potencialidades; (ii) a incapacidade para operacionalizar as necessidades de formação quando estas são detectadas de forma correcta e sistemática; e (iii) a convicção errónea, cultivada durante muito tempo, segundo a qual o processo de aprendizagem era melhor concretizado em sessões formais separadas do posto, subestimando as metodologias activas de aprendizagem centradas na experiência -designadas como experienciais ou processo de aprendizagem orientado para a acção (*action oriented learning process*) (Revans, 1982, 1991; MacNamara & Weekes, 1982).

A natureza estratégica do treino e desenvolvimento é referida como uma das consequências da ligação entre a estratégia de negócio e a gestão de recursos humanos (Larsen, 1994). Este processo leva a que o treino e desenvolvimento deixe de ser olhado como «actividade externa» desligada das actividades de negócio, para passar a ser considerado como um investimento estratégico, cuja rendibilidade deve ser assegurada.

A evolução conceptual, que transforma o treino e desenvolvimento, de actividade externa ao posto, em parte integrante da sua natureza, coloca, na perspectiva da gestão de recursos humanos, novos desafios aos gestores de linha, os principais responsáveis pela definição, gestão e implementação dos processos de treino adequados aos empregados.

Segundo Larsen (1994:108), as principais mudanças, nesta área, ocorrem no posto de trabalho: na perspectiva estratégica do treino e desenvolvimento este passa a ser um espaço de aprendizagem e de organização. A evolução do Desenvolvimento de recursos humanos, como tópico autónomo dentro da gestão de recursos humanos tem implicações para a função de recursos humanos no seu todo, já que, de forma explícita, afecta um variado número de políticas como o planeamento de recursos humanos, o desenho de postos, o planeamento de carreiras, a gestão da sucessão, além de exercer uma influência indirecta sobre muitas áreas de gestão de recursos humanos (Holden & Livian 1993:101).

O treino é considerado por alguns autores como um «factor estratégico» e uma vantagem competitiva para as empresas (Larsen ,1994:107).

O treino, enquanto ferramenta estratégica de gestão de recursos humanos, tende a apresentar um baixo índice de eficácia se não for acompanhado de acções envolvendo a carreira dos empregados. Esta situação é visível, em particular, no caso de acções de treino que visam melhorar os níveis educacionais e aumentar as aptidões básicas (Courpasson & Livian, 1993).

III. 3.6 Flexibilidade

A flexibilidade é definida na literatura (Blyton & Martinez Lucio, 1995:272) como «uma maior liberdade para variar ou ajustar a quantidade ou qualidade do factor trabalho em resposta a alterações na procura». As pressões competitivas constituem uma das principais causas da adopção de métodos de organização do trabalho mais flexíveis e adaptáveis.

O conceito de flexibilidade encontra-se presente na literatura em diferentes asserções (Atkinson, 1984). Para Atkinson e Meager (1986) a flexibilidade pode ser *funcional* ou *numérica*. A flexibilidade *funcional* (Atkinson *et alii*, 1986:38) representa «uma estratégia usada para alargar o leque de aptidões entre a força de trabalho permanente e nuclear, de modo a assegurar a mudança de procura de produtos no mercado», enquanto a flexibilidade *numérica* é definida como «uma estratégia desenvolvida entre os operários do sector secundário, e explica o modo como os empregadores capacitam os operários para as flutuações nos fluxos de trabalho» (Atkinson *et alii*, 1986:14).

Na base da flexibilidade está o conceito de «distanciamento contratual»⁵⁵ desenvolvido por Atkinson *et alii* (1986:54) de acordo com o qual, em face das dificuldades crescentes colocadas à gestão dos empregados pelas concorrência e pelas alterações no mercado, a relação de emprego é substituída por uma relação de tipo comercial.

Outros autores, partindo da grande divisão entre flexibilidade funcional e numérica adoptaram diferentes nomenclaturas para classificar um ou outro conceito. Boyer (1988) caracteriza essas abordagens da flexibilidade como estratégias «defensiva» ou «ofensiva»; Rojot e Tergeist (1992) designaram-nas por formas de flexibilidade de «curto» e «longo» prazo.

Nos casos em que se verifica uma variação dos padrões de trabalho horários, como resposta a alterações na procura, a flexibilidade é designada na literatura como *temporal*; a flexibilidade é ainda designada por *salarial* ou *financeira* quando, entre outras coisas, envolve uma mudança de estruturas retributivas uniformes e padronizadas para sistemas mais individualizados, que reflectem o desempenho (Atkinson, 1994; Blyton, 1992) e incorporem elementos de maior variabilidade,

De acordo com Morris, Blyton, Bacon e Franz (1992) o conceito de flexibilidade nos sectores do aço, tanto no Reino Unido, como na Alemanha foi organizado em torno de cinco elementos chave da organização do trabalho: (*i*) uma redução geral na demarcação (entre postos e nas tarefas dos postos); (*ii*) um maior compromisso em relação às multi-aptidões; (*iii*) uma orientação para o trabalho em equipa, associado a um incremento nos sistemas retributivos baseadas no mérito, em detrimento da antiguidade; (*iv*) uma ênfase na qualidade da produção; e (*v*) a necessidade de um maior envolvimento nos programas de treino e retreino.

⁵⁵ O conceito de distância cobre uma grande variedade de contratos, incluindo subcontratação, concessões, franquias, auto-emprego, trabalho ao domicílio e redes.

A introdução de práticas de trabalho flexíveis, nomeadamente, ao nível da laboração contínua, que implica a adopção de diferentes tipos de horários, salários e organização do trabalho, é justificada por Mueller e Purcel (1992) como sendo o resultado da acção de quatro factores: (i) o aumento da concorrência; (ii) mudanças mais rápidas dos mercados para os produtos; (iii) internacionalização na tecnologia de produção, no desenvolvimento de produtos e nas operações de transformação; e (iv) o «factor Japão».

As novas formas de organização do trabalho são segundo Gill (1993) desenhadas para optimizar a flexibilidade que resulta dos sistemas computadorizados programáveis. No caso europeu, a internacionalização dos mercados, o desenvolvimento de um mercado europeu de vendas através de produtos comuns padronizados, bem como uma mais fácil circulação de componentes e produtos semi-acabados, contribuem para aumentar a pressão para as mudanças organizacionais (O'Reilly, 1992a, 1992b).

Desde o início dos anos noventa várias tentativas para implementar alguns elementos da estrutura organizacional das empresas japonesas têm vindo a ser ensaiadas em diversos países europeus e de modo particular na Alemanha, país onde a mensagem subjacente à produção magra (*lean production*): elevada produtividade e alta qualidade a baixo custo se tem mostrado capaz de seduzir os tecnicamente conservadores dirigentes alemães (Autenrieth & Pfeiffer, 1995)

Segundo Brewster, Hegewisch e Mayne (1994:169) o debate europeu em torno da «mudança estratégica» das abordagens flexíveis de trabalho, que se verificou sobretudo no Reino Unido, assentou na crescente distinção entre posto e tarefa:

Associado com o desenvolvimento |das práticas flexíveis de trabalho| está a quebra da assumida ligação nas organizações entre tarefas e postos. Até recentemente muitos gestores viam uma relação directa entre as duas: menos trabalho significava menos postos; mais trabalho, mais postos. Esta relação é agora vista como muito menos directa. Mais trabalho pode significar ou não, mais postos - existe uma considerável variedade de formas, para além do emprego directo, de o trabalho ser executado.

Bournois e Torch (1992) analisaram as práticas de gestão de recursos humanos nos domínios do recrutamento e selecção, retribuições e benefícios e treino e desenvolvimento em organizações financeiras francesas e britânicas e concluíram que a tendência para uma perda crescente e contínua de postos de trabalho e de mudança da gestão de pessoal quantitativa para uma gestão mais qualitativa exerce uma poderosa influência na sua configuração.

Brewster, Mayne e Tregaskis (1997) consideram que as práticas de trabalho flexíveis terão no futuro implicação não só sobre a gestão de recursos humanos, mas também sobre o Estado, os indivíduos e os empregadores. A conclusão dos autores, que analisaram dados de catorze países europeus, aponta no sentido de, na Europa, «a flexibilidade ser substancial e crescente».

As principais tendências observadas no estudo são as seguintes: (i) o trabalho a tempo parcial: a forma mais usual de flexibilidade, desempenha um papel cada vez mais importante e é a área em que se verificou um maior crescimento do emprego na última década; (ii) o trabalho por turnos está a avançar para actividades económicas em que antes não era usado; (iii) cresce o «emprego não permanente», que inclui os contratos «temporários» e «a prazo»; e (iv) aumentam os níveis de subcontratação, onde a relação de emprego é substituída por uma relação comercial.

III.3.7 Mercado de trabalho

A existência de um mercado interno de trabalho desenvolvido é definido na literatura (Roche *et alii*, 1994:724) como uma condição essencial à implementação de políticas de gestão de recursos humanos sofisticadas.

De um ponto de vista teórico, as empresas que possuem mercados internos de trabalho desenvolvidos estão em condições de satisfazer, de forma mais efectiva, as suas necessidades em recursos humanos e de responder mais rapidamente às necessidades da procura determinadas pela evolução dos mercados ou da tecnologia.

Segundo Hilb (1993:117) existe uma relação directa entre a função desenvolvimento de recursos humanos e o funcionamento do mercado interno de trabalho. Esta análise é extensiva a outros autores (Holden & Livian, 1993; Bournois, Chauchat & Roussillon, 1994; Tyson & Witcher, 1994; Foster & Whipp, 1995; Derr, 1987) que analisaram a importância do treino na qualificação dos empregados e na sua mobilidade interna.

A relação entre o desenvolvimento de um mercado interno de trabalho e as características nacionais das empresas foi estudada por Wong e Hendry (1997). A sua conclusão aponta para uma estruturação multi-níveis e estratificada do mercado interno de trabalho baseada na nacionalidade dos empregados, quando se trata de divisões de empresas multinacionais.

Brewster (1993) considera que tanto o mercado interno, como o mercado externo de trabalho são, de alguma forma, utilizados por todas as organizações. Quando uma organização tende a recrutar na sua própria base (e as pessoas esperam continuar com a organização durante toda a vida) o mercado de trabalho interno sobrepõe-se ao mercado externo.

O equilíbrio entre os mercados interno e externo de trabalho é um dos elementos principais na determinação da política de gestão de recursos humanos devido à ligação existente entre os mercados e diferentes instrumentos de gestão (recrutamento e selecção, promoções, planeamento de pessoal).

A existência de uma relação entre as responsabilidades da gestão de linha e o reforço do mercado interno de trabalho é salientada por Folletti, Giacomo e Cooper (1991).

Latack (1990) através do conceito de «mercabilidade interna», definido como o grau em que o mercado interno é utilizado, estabelece uma relação entre este mercado e a gestão de carreiras em períodos de reestruturação, através da adopção de processos de *inplacement* (colocação interna).

Os resultados dos estudos conduzidos no plano europeu (Filella & Soler, 1993; Hilb, 1993) apontam para que, em geral, se verifique uma grande confiança das organizações europeias no mercado interno.

A Grécia (Papalexandris, 1993) representa uma excepção a esta regra. Neste país, a selecção e o recrutamento externo são considerados como uma das mais importantes questões enfrentadas pela área de gestão funcional.

III.3.8 Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional tem sido assimilado à gestão de carreiras. Em teoria, a gestão de carreiras foi estabelecida como uma das áreas centrais da gestão de recursos humanos destinada a responder à necessidade de conciliar os planos de carreira dos indivíduos e da empresa (Hall, 1986; Gutteridge, 1986; Granrose & Portwood, 1987). Em contraste com esta importância, verifica-se que a investigação no tópico é muito limitada (Forbes & Wertheim, 1995:494)

Os principais conceitos presentes na literatura e sobre os quais se desenvolvem as teorizações sobre gestão de carreiras são o de carreira objectiva, definida como a progressão

Brewster (1993) considera que tanto o mercado interno, como o mercado externo de trabalho são, de alguma forma, utilizados por todas as organizações. Quando uma organização tende a recrutar na sua própria base (e as pessoas esperam continuar com a organização durante toda a vida) o mercado de trabalho interno sobrepõe-se ao mercado externo.

O equilíbrio entre os mercados interno e externo de trabalho é um dos elementos principais na determinação da política de gestão de recursos humanos devido à ligação existente entre os mercados e diferentes instrumentos de gestão (recrutamento e selecção, promoções, planeamento de pessoal).

A existência de uma relação entre as responsabilidades da gestão de linha e o reforço do mercado interno de trabalho é salientada por Folletti, Giacomello e Cooper (1991).

Latack (1990) através do conceito de «mercabilidade interna», definido como o grau em que o mercado interno é utilizado, estabelece uma relação entre este mercado e a gestão de carreiras em períodos de restruturação, através da adopção de processos de *inplacement* (colocação interna).

Os resultados dos estudos conduzidos no plano europeu (Filella & Soler, 1993; Hilb, 1993) apontam para que, em geral, se verifique uma grande confiança das organizações europeias no mercado interno.

A Grécia (Papalexandris, 1993) representa uma excepção a esta regra. Neste país, a selecção e o recrutamento externo são considerados como uma das mais importantes questões enfrentadas pela área de gestão funcional.

III.3.8 Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional tem sido assimilado à gestão de carreiras. Em teoria, a gestão de carreiras foi estabelecida como uma das áreas centrais da gestão de recursos humanos destinada a responder à necessidade de conciliar os planos de carreira dos indivíduos e da empresa (Hall, 1986; Gutteridge, 1986; Granrose & Portwood, 1987). Em contraste com esta importância, verifica-se que a investigação no tópico é muito limitada (Forbes & Wertheim, 1995:494)

Os principais conceitos presentes na literatura e sobre os quais se desenvolvem as teorizações sobre gestão de carreiras são o de carreira objectiva, definida como a progressão

ao longo de uma cadeia de funções, de diferentes postos, para assumir cada vez tarefas mais exigentes ou subir na hierarquia (Schein, 1971: 401-26) e o de desenvolvimento subjectivo de carreira, relacionado com avanços auto-satisfatórios numa profissão, de modo a que estes tenham correspondência com a identidade profissional de cada um dos empregados num dado momento (Gutteridge, 1986:54).

A eficácia da gestão de carreiras, enquanto motivador e gerador do compromisso dos empregados, é hoje posta em causa; em primeiro lugar porque a gestão de carreiras nunca atingiu um plano de autonomia e desenvolvimento dentro da área e, em segundo lugar, porque, desfeitas as condições propícias a um crescimento rápido dos efectivos, se revela cada vez mais difícil apostar nos tradicionais esquemas rígidos de progressão em que se estrutura a gestão de carreiras tradicional (Mallon, 1998). Apesar deste cenário, um inquérito conduzido junto de organizações americanas por Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) mostrava um forte enraizamento de sistemas de gestão de carreiras, já que 70% das empresas respondentes afirmavam possuir um sistema com essas características.

No plano organizacional, a não existência de planos de carreira não deixa de levantar alguns problemas no interior das organizações, sobretudo os ligados à retenção dos elevados potenciais e ao desenvolvimento das pessoas chave (Pringle & Gold, 1989) e às tácticas políticas internas (Zanzi, Arthur & Shamir, 1991).

Uma das respostas possíveis para o desenvolvimento de uma gestão de carreiras é a sugerida por Gunz (1989). Este autor propõe que a atenção sobre as carreiras, numa base apropriada ao actual contexto, seja estabelecida em função das diferenças entre desenvolvimentos de carreira «subjectivos» e «objectivos» e recomenda uma mudança da gestão em sentido objectivo, para a gestão subjectiva de forma a combinar a interpretação individual e organizacional do conceito de carreira.

As dificuldades em gerir os efeitos sobre os empregados em condições de restruturação organizacional é analisada por Latack (1990) que sugere a adopção de um processo de gestão designado por *inplacement* (colocação interna), uma estratégia de gestão de carreira centrada sobre a reabsorção dos excedentes ou de empregados colocados de forma inapropriada. A prioridade ao *inplacement* é vista por Latack (1990:131), como sendo uma função da mercabilidade (*marketability*) interna e do desempenho.

A necessidade de reconciliação do planeamento estabelecido pela empresa para gestão futura dos seus empregados, incluindo a gestão dos planos de sucessão, com as perspectivas individuais de evolução, é apontada como a principal causa a justificar a continuidade da

gestão de carreiras como política organizacional (Bolton & Gold, 1994). Esta continuidade tende, no entanto, a basear-se, de acordo com Lähteenmäki e Paalumäki (1993:379), em novos pressupostos como o compromisso e a lealdade. Nos casos em que não existem oportunidades de carreira ou nenhuma informação, está disponível, a esse propósito, a organização está em perigo de perder o compromisso e a lealdade do seu pessoal-chave.

Os determinantes de carreira parecem variar de país para país na Europa. A literatura em geral refere uma dificuldade crescente na gestão das carreiras, seja dos altos potenciais (Derr, 1987) ou de posições de gestão (Bourantas & Mandes, 1987). Todavia, a definição de linhas de carreira continua a representar um dos factores determinantes para a definição de uma relação de longo prazo e compromisso com os seus empregados.

O planeamento de carreira é mais difícil num ambiente de reengenharia e perda de dimensão. Nestas condições, pode ser difícil conciliar as actuais políticas, menos previsíveis, com os modelos de promoção, os movimentos horizontais e as rotações de postos. Numa situação destas é normal que a organização se veja obrigada a reorientar as linhas de carreira da tradicional verticalidade para esquemas horizontais (Peiperl & Baruch, 1997:10).

Costa e Peretti (1994) ao analisarem, a partir do emprego e carreiras dos quadros dirigentes, os padrões de gestão de recursos humanos em Itália consideram que «os esquemas tradicionais de desenvolvimento de carreiras são postos em causa». A fraqueza das pesquisas italianas, nesta área, é sublinhada por Costa e Peretti (1994:39): «as escolas italianas de gestão disseram quase tudo sobre a excelência americana e a qualidade japonesa, mas disseram pouco ou nada sobre o funcionamento real da empresa italiana.»

III.3.9 Gestão do desempenho

Na abordagem da gestão do desempenho a função de gestão das pessoas tem um papel-chave na definição do processo, no treino em aptidões e atitudes exigidas à sua implementação, na comunicação e na avaliação dos resultados. A função dos gestores de linha é a de actuarem como líderes das diferentes fases do processo e motivadores dos empregados para que estes alcancem os objectivos e as metas através do aconselhamento (*coaching*) e desenvolvimento individual.

Um dos aspectos mais característicos da abordagem de gestão do desempenho é a tendência crescente para ligar a retribuição ao desempenho (Fowler, 1990; Richardson, 1995). Algumas organizações utilizam abordagens complexas, que incluem sistemas de bandas de

salários onde não existem escalas incrementais e se verificam taxas de progressão variáveis através de uma escala ligada a um incremento global do desempenho (Richardson, 1995).

De modo a estabelecer a ligação entre retribuição e desempenho organizacional, todos os sistemas de compensação ligados ao desempenho adoptam uma qualquer forma de orçamentação dos custos gerais ligados ao processo e estabelecem uma relação entre as variações (positivas ou negativas) das retribuições e o desempenho da empresa.

Riehl (1996), ligou a gestão do desempenho às aptidões, criando um método de avaliação designado por «método de gestão do desempenho baseado nas aptidões» e que relaciona o processo de valorização individual com as necessidades da empresa em matéria de habilidades e aptidões.

A preocupação com o desempenho atingiu também os gestores intermédios (Dopson e Stewart, 1994:72): «a maioria das organizações procuravam medir o desempenho de forma mais cuidadosa e, em algumas instâncias, isso levou a um redesenho dos sistemas de avaliação».

James (1989)⁵⁶ nota uma mudança sócio-cultural radical a favor de três tendências interligadas: (i) aumentos salariais individuais; (ii) salários relacionais com o mérito e o desempenho; e (iii) variabilidade (para cima e para baixo) nos sistemas retributivos.

A prática de políticas salariais individuais e baseadas no desempenho (*performance related pay*) apresenta-se como um dos aspectos mais salientes das políticas de recursos humanos. Morris e Fenton-O'Creevy (1996) analisaram a atitude dos gestores de topo sobre os sistemas retributivos baseados no desempenho no Reino Unido. As suas conclusões mostram que uma clara percepção da equidade externa (mercado) da componente variável da retribuição e uma ligação clara da remuneração ao desempenho, constituem fortes preditores da motivação para a manutenção na empresa e para um bom desempenho.

O uso de sistemas retributivos contingentes, como a «retribuição baseada nos conhecimentos», «retribuição baseada no desempenho», «distribuição/partilha de resultados» destina-se a fomentar nos empregados uma disponibilidade para serem mais flexíveis e favoráveis ao treino e retreino; a promover uma preocupação com a consecução de diferentes

⁵⁶ Citado em Filella *et alii* (1994:91), *op. cit.*

objectivos; a reforçar a ligação entre o compromisso dos empregados e o desempenho da organização (também fomentada por outras áreas da política de recursos humanos).

III.3.10 Gestão das retribuições

A gestão das retribuições é referida na literatura como uma das componentes críticas do sistema de gestão das pessoas (Tichy *et alii*, 1982; Beer *et alii*, 1984, 1985; Hendry *et alii*, 1990; Atkinson *et alii*, 1997). O conceito operativo central da gestão das retribuições é o de estratificação salarial, definido como o grau em que o rendimento, directo e indirecto (Lawler, 1971) é distribuído de forma diferenciada dentro de uma organização e determina a sua natureza equitativa ou inequitativa (interna ou externa).

Nos últimos anos, destacando-se da tradicional abordagem centrada na estratificação, acentuou-se a preocupação da investigação aplicada no domínio da gestão das retribuições em estudar os aspectos estratégicos ligados à retribuição (Lawler, 1992; Shuster & Zingheim, 1992; Gomez-Mejia & Balkin, 1992). A análise estratégica das retribuições é, de acordo com Gomez-Mejia *et alii* (1992), uma teoria contingencial. De acordo com a sua premissa fundamental a conjugação da política salarial com a estratégia de negócio tem impacto no desempenho da empresa (Milkovich, 1988).

De acordo com esta teoria, as empresas de elevado desempenho adoptam políticas retributivas congruentes com a sua estratégia e desvios em relação a essa estratégia indicam que as políticas retributivas têm um efeito negativo no desempenho organizacional (McNally, 1992).

A gestão das retribuições é um dos tópicos mais estudados nos últimos anos no domínio da gestão das pessoas. Acompanhando a tendência geral verificada no domínio da gestão das retribuições acentuou-se o interesse pela congruência entre a política retributiva e a estratégia competitiva (Montemayor, 1996).

Analisando as experiências europeias no domínio dos salários e benefícios, Filella e Hegewisch (1994:103), consideram que «existe uma pressão real para a mudança nos sistemas de remuneração na Europa». Este cenário seria o resultado de «uma combinação de mudanças estruturais, incerteza económica e desemprego e acção do governo e dos empregadores que enfraqueceu os sindicatos», o mais importante factor de estabilização dos sistemas salariais.

Segundo Filella e Hegewisch (1994), a mudança é aparente, em particular no que respeita a uma orientação para a descolectivização do salário e pode não significar que a determinação salarial seja efectuada fora da influência dos sindicatos -o que, na opinião dos autores, acontece em situações muito limitadas.

De um modo geral, ainda que existam, em todos os países europeus, situações de organizações que se movem contra a tendência, esta vai no sentido da determinação dos salários ser efectuada de forma centralizada e apenas a referente a pequenos grupos ser mais descentralizada, variável e individualizada. Este facto não impede, no entanto, que «a Europa continue a ser uma região do mundo onde a determinação centralizada dos salários, continua a ser, para muitas organizações, uma componente importante das relações laborais» (Filella *et alii*, 1994: 104).

A negociação salarial representa um dos aspectos que maior importância assume no contexto da gestão de recursos humanos. Isso está relacionado, entre outras, com as seguintes razões: *(i)* os custos salariais constituem a maior parcela dos custos operativos em muitas organizações; e *(ii)* a política salarial representa uma das expressões mais visíveis da relação laboral: reflecte as hierarquias internas, define o desempenho e tem um papel na motivação e reconhecimento.

Além de instrumento de política de recursos humanos, as políticas salariais constituem também um dos elementos chaves das políticas macro-económicas orientadas para a travagem do consumo no combate à inflação, no âmbito das políticas de rendimento.

Hegewisch (1993:86) considera que «mais do que qualquer outro instrumento de gestão de recursos humanos, as políticas salariais têm estado sujeitas à negociação colectiva e à legislação laboral». A autora salienta, no entanto, que, em simultâneo com esta tendência e na linha das prescrições da abordagem de gestão de recursos humanos (Beer *et alii*, 1985; Fombrun *et alii*, 1984; Schuler *et alii*, 1984), se verifica uma tendência para subtrair aspectos determinantes das políticas retributivas ao âmbito da negociação colectiva, transferindo-as para o âmbito da negociação individual (salário) e colectivo (bónus).

A reorientação desta tendência traduz-se no surgimento de novas práticas salariais, entre as quais a retribuição ligada ao desempenho (Kinnie, 1990; Stern & Stewart, 1993), retribuição ligada às aptidões (Nollen & Gaertner, 1991) e sistemas ligados aos resultados (Heywood, Siebert & Wei, 1997).

A determinação das políticas salariais a nível central (negociação colectiva) remete para a configuração das relações industriais nos diferentes países europeus e, em face de diferentes tendências assinaladas, como sejam a perda de influência dos sindicatos e da redução da importância da negociação colectiva em múltiplos aspectos laborais, para a questão de saber em que medida os actores tradicionais do processo continuam ou não, a desempenhar uma acção chave no seu desenvolvimento.

De acordo com Peppard e Fitzgerald (1997:453), que estudaram a situação na Alemanha, os salários e retribuições estão relacionados de forma muito limitada com o desempenho; Hansen (1997) concluiu que a adopção de planos de incentivos dirigidos a grupos podem aumentar o nível médio de produtividade; segundo Heywood *et alii* (1997:18) a dimensão tem uma influência determinante na adopção de políticas retributivas ligadas aos resultados.

III.3.11 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é o mais popular e o mais controverso dos instrumentos de gestão das pessoas. De acordo com Holden e Livian (1993: 110) a «avaliação do desempenho» é a técnica de desenvolvimento em gestão mais utilizada pelas empresas europeias.

A literatura existente sobre avaliação do desempenho, dado que este é um dos tópicos da área da gestão das pessoas que maior interesse suscita junto dos investigadores, é abundante. No entanto, o facto de a tradição na investigação ser dominada pela abordagem micro (Caetano, 1997) tem limitado o seu alcance organizacional, sobretudo, porque não existem evidências, para além das estabelecidas no plano individual, de que o instrumento contribua para a melhoria do desempenho global da organização.

O objectivo central da avaliação do desempenho é o de avaliar o trabalho dos empregados de forma correcta e completa. Este objectivo é comum à perspectiva micro e macro. No entanto, enquanto a abordagem micro coloca o enfoque na análise dos comportamentos individuais sobre o desempenho, a abordagem macro centra-se nas iniciativas desencadeadas pela empresa para configurar o instrumento de avaliação do desempenho, de modo a que este contribua de forma positiva para a eficácia dos empregados e se integre na estratégia de negócio.

Exemplos típicos da abordagem micro são os resultados da investigação aplicada ao demonstrar que o processo de notação (*rating*) sofre a influência de diversos factores que podem pôr em causa a sua validade (o formato e o instrumento usado; características dos notadores e dos notados; processo cognitivo e treino dos notadores; factores contextuais; e a finalidade da avaliação) (Bernardin & Beatty, 1984; Landy & Farr, 1983; Murphy & Cleveland, 1991).

O reconhecimento da existência destas influências tem levado os autores a procurarem explicações cada vez mais detalhadas para a influência que os aspectos organizacionais têm no processo de avaliação e vice-versa. Duarte, Goodson e Klich (1994) analisaram a influência interactiva do desempenho, a qualidade da relação supervisor-subordinado e a duração dessa relação na notação do desempenho. A mudança entre medidas objectivas e subjectivas referentes ao desempenho do empregado foi analisada por Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff e MacKenzie (1995). As suas conclusões indicam resultados contraditórios quanto à comutatividade dos dois tipos de medidas.

A partir de dados recolhidos em três estudos de campo Ganzach (1995) obteve evidências que mostram a avaliação do desempenho como um processo tendencialmente conjuntivo ou seja, verifica-se uma tendência para a atribuição de um maior peso aos atributos negativos do que aos atributos positivos. De acordo com o autor, esta tendência, no entanto, tende a dissipar-se quando o nível geral de avaliação é elevado.

No sentido de investigar as causas mais comuns e assim eliminar os erros mais frequentes cometidos no domínio do processo de avaliação, a investigação tem-se orientado na procura de soluções que envolvem uma crescente sofisticação vertical e horizontal (Church & Bracken, 1997; Liden, Stilwell & Ferris, 1996). Nesta linha de orientação é de salientar a conjugação do processo de avaliação do desempenho com diferentes instrumentos de orientação (tutoria, aconselhamento, apoio, etc.) que se apresenta como um das mais fortes tendências actualmente existentes nesta área.

A principal característica da análise macro centra-se no que os seus defensores designam como abordagem estratégica. Segundo esta perspectiva o instrumento de avaliação do desempenho é parte essencial do processo de ajustamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia de negócios.

Fombrun *et alii* (1984) destacam-na como o elemento determinante para a gestão efectiva dos recursos humanos; nas estratégias de Schuler e Jackson (1987) é uma das actividades relacionadas com os «menus»; para Ferris e King (1991) ela pode ser um das

actividades melhoradas pela abordagem política da gestão de recursos humanos; e, na abordagem da gestão pelo desempenho, é uma das componentes principais (Armstrong, 1989; Williams, 1991).

Numa linha distinta de investigação encontram-se os autores que procuram relacionar a avaliação do desempenho com outras abordagens de gestão, como a abordagem da qualidade (Weaver, 1996). Contrariando a ideia de que o processo de avaliação representa uma perda de tempo, Weaver (1996:94) considera que, para ser efectivo, este deve reorientar-se do seu tradicional posicionamento de análise das melhorias verificadas ao nível do posto de trabalho para uma revisão baseada nos clientes, equipas e no contributo do empregado para o sistema de melhorias. Deste modo o processo de avaliação passa a centrar-se sobre o sistema e não sobre o indivíduo, o que permite ultrapassar alguns dos tradicionais erros apontados na literatura micro.

III.3.12 Orientação

A orientação é encarada na literatura segundo duas ópticas, a do empregado (micro) e a da empresa (macro). No primeiro caso, está ligada à chamada «teoria da orientação» (Guest, 1984), que examina os factores que são instrumentais no direcionamento dos empregados nas suas escolha em termos de trabalho. A orientação surge aqui como o conceito organizativo central que liga as expectativas pessoais ao trabalho enquanto factor de realização. Guest (1984:30) define a orientação como «uma tendência persistente para procurar alcançar determinados fins e recompensas, através do trabalho, desligadas da natureza e do conteúdo do trabalho».

A perspectiva macro da orientação é ilustrada por Walker (1980:257) que define a orientação como o processo que «possibilita ajudar os empregados, profissionais e gestores, no 'processo de ligação'». De acordo com Walker, se a empresa desenvolve sistemas que ajudem os novos empregados no processo de aprendizagem dos «meandros» de uma organização, verifica-se uma melhoria da curva de aprendizagem que conduz a um aumento da produtividade.

Wanous (1979)⁵⁷ identificou quatro estágios no processo de integração. O primeiro corresponde à fase em que os empregados se confrontam e aceitam a realidade organizacional

⁵⁷ Citado por Walker, op. cit., p. 257.

(confirmando ou ajustando as expectativas); a segunda fase corresponde a uma clarificação do papel a desempenhar através da indução nas tarefas que devem ser desempenhadas; a aprendizagem do modo como se devem comportar, apresentar a si próprios e como resolver conflitos pessoais, corresponde à terceira fase; a última fase corresponde à demonstração de sinais de progresso, incluindo os ligados à concretização, aceitação, satisfação, sentimento de influência, envolvimento no posto e motivação sustentada para o trabalho.

Para De Cenzo e Robbins (1994:39), a orientação representa a fase final do que designam por «função de inserção» e é definida como o processo de assistir os novos empregados na adaptação ao seu novo ambiente. Para De Cenzo *et alii* (1994:234) o processo de orientação constitui uma responsabilidade partilhada entre o responsável máximo pela empresa (*Chief Executive Officer - CEO*), a gestão de recursos humanos e os gestores de linha. De acordo com estes autores, os programas de orientação devem acompanhar as orientações da empresa no domínio do emprego, treino e desenvolvimento, compensação e benefícios e relações com empregados ou seja, todo o espectro considerado pelos autores como constituindo o campo da gestão de recursos humanos.

Nos últimos anos, sobretudo devido à obsolência das competências e à necessidade de desenvolver capacidades de liderança capazes de lidar com a diversidade crescente da força de trabalho, o conceito de orientação tornou-se mais alargado e a partir de conceitos acessórios como o de mentoria (*mentoring*), adestramento activo (*coaching*) e tutoria (*tutoring*), tende a abranger todos os empregados. Ilustrativo desta alteração é o interesse crescente na literatura pelo estudo destes instrumentos de gestão (Evered & Selman, 1989; Green & Bauer, 1995; Kram, 1986; Tepper, 1995; Turban & Dougherty, 1994).

Alguns autores (Hiltrop, 1991b) ligam o processo de orientação aos programas de carreira e consideram que a existência deste tipo de instrumentos é característico das empresas que utilizam estratégias de inovação.

III. 3.13 Planeamento de recursos humanos

O Planeamento de Recursos Humanos é definido na literatura como o processo ou sistema destinado a adequar o número correcto de pessoas qualificadas às tarefas apropriadas no tempo certo, através da análise da oferta e da procura (O'Doherty, 1994; Nkomo, 1988; Walker, 1980, 1986, 1990).

De acordo com Ferris, Russ, Albanese e Martocchio (1990:215) a contribuição mais importante do planeamento formal de recursos humanos para o sistema de gestão de recursos humanos reside na possibilidade de, a partir desse processo, se estabelecer uma orientação de longo prazo e uma visão estratégica da empresa. O planeamento de recursos humanos prepara a empresa para monitorar de forma constante o ambiente externo e, a partir daí, melhorar o grau de compatibilização entre o ambiente e a organização. Para Ulrich (1992) o planeamento de recursos humanos deve ser expandido de modo a incluir a ligação cliente-empregado, já que essa é uma fonte de competitividade para todas as organizações.

Stone (1982:86) considera que o planeamento de recursos humanos tem duas grandes finalidades: (i) contribuir para a consecução dos fins e objectivos organizacionais, incluindo o planeamento para concretização dos objectivos relacionados com a igualdade de oportunidades no emprego e a acção afirmativa; e (ii) examinar os efeitos de programas e políticas de recursos humanos alternativos e recomendar a implementação de soluções que contribuam de forma superior para a eficácia organizacional.

O planeamento de recursos humanos é definido por Walker (1980:5) como «o processo de análise das necessidades em recursos humanos de uma organização sob condições de mudança e de desenvolvimento das actividades necessárias para satisfazer essas necessidades».

O carácter integrador do planeamento de recursos humanos, que está ligado à maioria das funções de gestão de pessoal, é salientado por De Cenzo *et alii* (1994:127). Esta situação resulta do facto de este instrumento servir de elemento de ligação entre os fins e objectivos organizacionais, tal como são definidos para a empresa como um todo, incluindo os planos de negócio e os programas e políticas de pessoal. Actividades, como a análise de postos e a avaliação do desempenho asseguram informações importantes ao processo de planeamento de recursos humanos.

De acordo com Foulkes *et alii* (1986), a principal finalidade do planeamento de recursos humanos é a de integrar as políticas de pessoal com os objectivos de negócio. Esta finalidade é concretizada através da ligação entre o planeamento de recursos humanos e o planeamento estratégico

Schuler *et alii* (1984) consideram que a crescente ligação do planeamento de recursos humanos ao planeamento estratégico se deve sobretudo: (i) à percepção crescente das empresas das transformações demográficas, incluindo o aumento do analfabetismo funcional

(ileteracia) entre os jovens americanos, sobretudo de origem hispânica e negra⁵⁸; e (ii) à rápida expansão de potenciais gestores, originada pela circulação dentro da força de trabalho da geração do *baby boom*⁵⁹, desejosa de atingir postos de responsabilidades e de ter sucesso, numa altura em que os postos de gestão tendiam a diminuir.

Lorange e Murphy (1984), a partir das conclusões de um estudo piloto destinado a analisar as práticas correntes da empresas em matéria de planeamento estratégico de recursos humanos consideram que essas práticas constituem uma das respostas à diminuição da capacidade da economia americana para competir internacionalmente.

Para estes autores, num sistema estabelecido de forma racional, a implementação estratégica exige consistência entre a estratégia global da empresa e as aspirações pessoais dos seus interessados (*stakeholders*) com responsabilidades de gestão.

Butler *et alii* (1991), que estudaram a evolução do posicionamento do planeamento de recursos humanos dentro da empresa, salientam que a omissão do planeamento de recursos humanos, como um elemento vital da «anatomia do planeamento corporativo», se deve sobretudo ao desenvolvimento histórico da área de planeamento. Para exemplificar esta evolução os autores citam Gilmore e Brandenburg que, em 1962, ao desenvolverem uma lista dos 43 itens que deveriam integrar a ferramenta analítica de planeamento para a alta direcção, nunca mencionavam de forma explícita os recursos humanos.

Para Butler *et alii* (1991), o aspecto mais saliente a marcar a evolução do planeamento de recursos humanos foi o abandono da «abordagem lista», que caracterizou os seus primeiros desenvolvimentos, em detrimento do foco no sucesso da empresa e na sua competitividade. Exemplo deste novo tipo de abordagem são as políticas de compensação, uma das primeiras áreas onde se verificou uma rationalização suportada pelos objectivos estratégicos da empresa e cuja estruturação se efectuou no sentido de encorajar comportamentos orientados para os objectivos estratégicos.

⁵⁸ Os dados referidos por estes autores são significativos. Assim, enquanto em 1980 o número de jovens empregados se cifrava em 37 milhões a previsão, naquele momento, apontava para que se cifrasse, em 1990, apenas em 24 milhões. Do mesmo modo, em cada ano, cerca de 2.3 milhões de jovens de 17 anos de idade juntavam-se ao número dos analfabetos funcionais. Entre os jovens hispânicos de 17 anos, 56% são analfabetos funcionais e entre os jovens negros esse número atingia os 47%.

⁵⁹ A «geração do baby boom». É esta a expressão como ficou conhecida a geração nascida depois do final da segunda guerra mundial, período caracterizado por elevadas taxas de natalidade que, nos países envolvidos na guerra, repunha o equilíbrio demográfico.

Ao contrastar o desempenho de empresas onde o planeamento de recursos humanos está integrado no planeamento estratégico global, com outras que não utilizam esse planeamento, Sibson (1983)⁶⁰ verificou que as empresas que praticam o planeamento de recursos humanos se mostram mais aptas a lidar com acontecimentos que exigem respostas específicas em assuntos de pessoal e que insucessos relacionados com matérias de pessoal levam ao lançamento de iniciativas de planeamento.

Butler *et alii* (1991) consideram que os modelos teóricos de planeamento de recursos humanos podem ser definidos em função do modo como satisfazem uma ou todas as quatro seguintes fases: (i) fase da justificação; (ii) fase de estabelecimento de objectivos; (iii) fase em que os programas de pessoal são desenvolvidos de forma autónoma; e (iv) fase relacionada com a avaliação e controlo em velocidade de cruzeiro.

III.3.14 Inovação Organizacional

A inovação organizacional é definida neste estudo como a adopção, por parte das empresas, de mecanismos destinados a incrementar o envolvimento dos empregados nas decisões. Para concretização do conceito foi solicitado às empresas que assinalassem, de entre um conjunto de práticas de gestão referidas na literatura como ligadas ao envolvimento de empregados, quais as que eram por elas utilizadas.

De acordo com a literatura (Holden, 1996:75; Wood, 1996:42) as condições económicas têm uma importância determinante sobre a natureza das políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Assim, condições económicas instáveis ou marcadas por ambientes concorrenciais fortes seriam mais favoráveis ao estabelecimento de políticas de recursos «pesadas» (v.g. com menor grau de participação e envolvimento dos empregados) enquanto condições económicas favoráveis seriam mais propícias a políticas «leves» (v.g. com maior participação dos empregados)⁶¹.

Segundo Holden (1996:78), as práticas de gestão de recursos humanos mantêm-se poderosas ao nível micro, onde não podem influenciar a estratégia, que continua sob o

⁶⁰ Citado em Butler *et alii*, *op.cit.*, p.64

⁶¹ O conceito de pesada (*hard*) e leve (*soft*), para caracterizar as políticas de recursos humanos, em função do maior ou menor grau de envolvimento dos empregados, foi estabelecido por Stoner [...]. Trata-se de uma distinção muito popular na literatura sobre recursos humanos de origem britânica onde é frequentemente encontrada...

controlo da gestão de topo e, devido à tendência para contrariar as tentativas de influência dos empregados, são menos significativas ao nível macro.

A adopção de formas de participação dos empregados é sobretudo um processo de longo prazo (Limprecht & Hayes, 1983:113). Por isso, não devem esperar-se resultados espectaculares no curto prazo. Segundo estes autores para que um processo de participação tenha sucesso é necessário «um longo período de preparação e de estabelecimento de confiança mútua antes que as duas partes [a gestão e os empregados] possam envolver-se com naturalidade e de modo construtivo.»

A ideia de *empowerment* e «envolvimento de empregados», ao nível micro (local de trabalho), tem uma maior justificação para a gestão, em termos de recursos humanos, enquanto referencial para a introdução de políticas de envolvimento de empregados destinados a aumentar a eficiência da organização. De acordo com Holden (1996:78) «a gestão enfrenta um dilema em termos de quanto poder transferir para a força de trabalho de modo a aproveitar as suas energias criativas e ao mesmo tempo não subverter as prerrogativas de gestão.»

Poole (1986:28) considera que a participação e controlo dos empregados constituem reflexos do poder latente de classes industriais particulares, partidos ou grupos e do clima de «valor» que pode ou não, ser favorável para experimentações no domínio da participação. Os principais factores que influenciam o grau de poder latente são económicos e tecnológicos, bem como as várias formas de acção governativa. Os valores, em si próprios, são influenciados por factores culturais e ideológicos locais. Cada grupo de factores interage para produzir um clima de valores e poder latente dos grupos interessados que, por seu lado, afecta os resultados da participação e controlo dos empregados.

Segundo Regini (1993:557), a procura de uma cooperação com os empregados seria uma das grandes tendências observáveis nas empresas europeias.

No domínio da inovação organizacional, Lawler *et alii* (1995:1) definem o envolvimento de empregados como correspondendo à ideia de organizações desenhadas de forma a que, do topo à base, os empregados tenham o controlo do seu destino e possam participar no negócio da organização. Para efectivar esta participação no negócio, os empregados, qualquer que seja o nível, necessitam de poder, informação, conhecimento e retribuições que sejam relevantes para o desempenho do negócio.

De acordo com Tixier (1994), o grau em que os empregados participam na gestão das empresas varia de forma considerável entre os diferentes países europeus. Segundo o autor a participação está ligada ao sistema interno de comunicação e por isso, os países em que a distância estabelecida entre os indivíduos pela hierarquia tende a ser menor (caso dos países do norte da Europa) apresentam maiores níveis de participação, enquanto os países do sul da Europa (França, Bélgica, Portugal, Itália, Espanha e Grécia), onde as distâncias hierárquicas são maiores, devido a uma maior centralização funcional da autoridade, a gestão é mais autocrática.

Em alguns países (Grécia, Itália) dois sistemas de gestão opostos, um democrático e outro mais autocrático, coexistem. Este facto está, em termos normais, associado à propriedade: com o estilo mais democrático a corresponder ao tipo de gestão das empresas multinacionais ou geridas com profissionalismo e o tipo de gestão autocrático a ser característico das empresas nacionais (Tixier, 1994: 381).

Gill (1993:334) refere que, em termos de práticas de participação, a diversidade constitui a principal característica da disseminação deste fenómeno na Europa. Estas diferenças seriam o resultado das especificidades dos sistemas de relações industriais, das estruturas institucionais e tradições.

De acordo com Gill (1993), as oportunidades para o envolvimento de empregados nas decisões sobre novas tecnologias de informação dependem de cinco variáveis principais: *(i)* a dependência da gestão em relação às aptidões da sua força-de-trabalho; *(ii)* estilo da gestão e a sua atitude perante a participação; *(iii)* o poder negocial da organização sindical para forçar a gestão a negociar ou efectuar consultas com os seus representantes na ausência de disponibilização voluntária da parte da gestão para o fazer; *(iv)* regulamentos que concedam direitos de participação aos empregados ou aos seus representantes sobre diversas áreas ao nível da empresa; e *(v)* o grau de centralização funcional do sistema de relações industriais que exista no país.

O grau e tipo de envolvimento de empregados foi estudado por Holden (1996) que comparou as práticas existentes, em contexto organizacional nacional e internacional, em dois bancos, na Suécia e no Reino Unido. As evidências encontradas no estudo revelaram que os suecos se sentem mais envolvidos e capazes de influenciar as decisões sobre uma maior leque de áreas a nível micro (no posto de trabalho) do que os ingleses.

A pesquisa mostrou ainda que a nível macro (organizacional) se verifica um menor envolvimento em questões de natureza estratégica, sobre as quais a gestão mantém uma maior prerrogativa, em ambos os países.

Deluca (1990), analisando uma experiência concreta de flexibilização através da negociação efectiva, salienta que a participação é um elemento central do diálogo administração-sindicatos. Para este autor, a adopção de mecanismos de participação na América Latina «pressupõe uma prévia autocritica do estado de ânimo que rege o actual funcionamento, assim como a aceitação, sem dúvidas, da necessidade de mudar o sistema de relações e o estilo de gestão.»

O resultado do processo de participação, (Deluca, 1990:363), cifrou-se em alterações significativas na produtividade, rendibilidade e na quota de mercado, interna e externa.

Os efeitos da gestão participativa no desempenho organizacional e o seu impacto no comportamento dos empregados e na eficácia financeira da empresa, em Taiwan, foram analisados por Tung-Chung (1997). Os resultados obtidos no estudo sugerem que os sistemas de sugestões e os comités trabalho-gestão têm uma correlação positiva no comportamento dos empregados em termos de rotação e taxas de absentismo. Do mesmo modo os círculos de qualidade e a partilha de resultados têm um impacto positivo na eficácia organizacional medida através dos lucros e das taxas de crescimento dos proveitos. Todavia, os planos de acções para empregados e os sistemas de reclamações têm um efeito negativo em ambos os indicadores de desempenho.

III. 4 Conclusão

Nesta secção descrevemos os diferentes atributos do sistema de gestão de recursos humanos que são usados na ferramenta analítica utilizada no estudo. A diversidade dos atributos assegura uma cobertura detalhada das principais áreas de gestão de recursos humanos e permite que a análise do seu comportamento possibilite uma visão global sobre o modo como a empresa organiza as suas políticas e práticas de gestão das pessoas, em função dos resultados que pretende obter.

Os atributos considerados descrevem, de forma detalhada, o sistema de gestão de recursos humanos e cobrem, no domínio da gestão, as principais actividades desempenhadas no âmbito da gestão das pessoas.

Na revisão de literatura, foram apresentados conceitos e abordagens empíricas que mostram a forma como, no domínio da gestão das pessoas, interagem teoria e prática.

Com recurso a estudos aplicados, mostrou-se o modo como, em situação organizacional, se comportam, se influenciam entre si e afectam o estabelecimento de políticas, os atributos do sistema de gestão de recursos humanos.

No próximo capítulo vamos explicitar, no quadro do modelo de pesquisa adoptado, as relações entre os atributos (cuja agregação resulta no sistema de gestão de recursos humanos), o desempenho da empresa e um conjunto de condições que funcionam como mediadores.

CAPÍTULO IV

O MODELO DE PESQUISA E AS HIPÓTESES

Este capítulo apresenta, na primeira parte, o modelo de pesquisa utilizado na investigação; na segunda parte são analisados um conjunto de factores contextuais assinalados na literatura pela influência que exercem sobre o sistema de gestão de recursos humanos; na terceira parte são definidos os indicadores de desempenho utilizados no estudo e, na quarta e última parte, são estabelecidas as hipóteses que procuram: (i) determinar o grau de disseminação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos; e (ii) relacionar os atributos do sistema de gestão de recursos humanos com o desempenho da empresa.

No desenvolvimento dos fundamentos teóricos dos factores contextuais serão formuladas hipóteses intermédias que, partindo das premissas estabelecidas na literatura, procuram investigar o modo como varia o sistema de gestão de recursos humanos, quando esses factores estão presentes.

IV.1 Introdução

A questão central que esta pesquisa procura esclarecer é a da relação existente entre o sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade. A pesquisa inclui a realização de testes destinados a investigar quais são os atributos do sistema de gestão de recursos humanos que evidenciam relações estatísticas significativas com os resultados.

Se, através deste estudo, for possível demonstrar a existência de associações entre o sistema de gestão de recursos humanos ou atributos específicos desse sistema e o desempenho global das empresas, então, futuras pesquisas podem ser desenvolvidas sobre este assunto no sentido de aprofundar as evidências encontradas.

No âmbito deste estudo, o primeiro passo exploratório é o de verificar se existe alguma relação entre os atributos do sistema e o desempenho em termos globais.

Nesta secção, é proposta, sob a forma de hipótese, uma teoria que descreve o modo como o sistema de gestão de recursos humanos pode contribuir, no todo ou em parte, para a produtividade e o desempenho económico-financeiro.

A relação causal fundamental estabelecida no modelo de investigação considera que os seus atributos constitutivos actuam sobre o sistema de gestão de recursos humanos e de forma indirecta sobre os resultados individuais e da empresa.

Uma relação causal secundária, traduzida num efeito de retroacção sobre as variáveis de entrada (Atributo e Sistema RH) verifica-se também no modelo. Nesta relação cada um dos atributos surge influenciado pelo próprio sistema, para cuja formação contribui e pelos resultados; e influencia a extensão (em termos da capacidade de utilização do número e variedade de atributos) do próprio sistema.

No entanto, neste estudo, é assumido, para todos os testes de associação, que a orientação da seta de nexo causal se verifica no sentido do sistema de gestão de recursos humanos para os resultados ou seja, que as características do sistema de gestão de recursos humanos afectam a produtividade e o desempenho global.⁶²

Nesta secção são analisados os dois domínios que, a par dos atributos, já antes descritos, integram a ferramenta analítica: (i) as condições contextuais; e (ii) os resultados.

IV.2 Condições contextuais

No estudo são consideradas nove variáveis (ditas contextuais porque elas resultam da análise do contexto em que a empresa se insere) que podem afectar o sistema de gestão de recursos humanos. Essas variáveis contextuais são: o Sector, a Dimensão, a Natureza da Propriedade, a Estrutura Organizacional, o Ambiente de Negócios, a Visão Estratégica, a Especialização, a Gestão pela Qualidade e a Colaboração com Sindicatos.

No estudo essas variáveis foram definidas do seguinte modo: (i) o Sector baseia-se na primeira linha do negócio da empresa; (ii) a Dimensão é definida em termos do número de empregados; (iii) a Natureza da Propriedade refere-se à titularidade privada, pública ou estrangeira; (iv) a Estrutura Organizacional, considera as divisões tradicionais da teoria

⁶² Cf. Figura 23, p. 78.

organizacional; (v) o Ambiente de Negócios, procura reconhecer o tipo de condições ambientais em que a empresa exerce a sua actividade; (vi) a Visão Estratégica é definida em termos da existência de uma declaração de missão; (vii) a Especialização é definida em termos da existência ou não, de uma direcção de pessoal/recursos humanos; (viii) a Gestão pela Qualidade, está relacionada com a existência de programas de gestão pela qualidade; e (ix) a Colaboração com os Sindicatos com a importância que a empresa atribui aos sindicatos enquanto parceiros de negócio.

A secção seguinte formula alguns fundamentos teóricos sobre o modo como as políticas de recursos humanos podem diferir segundo diferentes condições contextuais.⁶³

IV.2.1 Sector

Sectores tradicionais (e.g. transportes, indústria transformadora) são mais propensos a ter políticas de gestão de recursos humanos do que os sectores de ponta, em rápido crescimento (e.g. tecnologias de informação, biotecnologia). De igual modo, dado que os tipos profissionais variam entre os sectores (e.g. engenheiros electrotécnicos, na electrónica; engenheiros químicos, na indústria farmacêutica) (Allen & Katz, 1991) e a disponibilidade de pessoas nas diferentes profissões não é igual, as estratégias de recursos humanos tendem a variar de sector para sector.

Alguns sectores, porque experimentam elevadas taxas de crescimento e apresentam maiores oportunidades de carreira e salariais, são mais atractivos do que outros para os novos candidatos. Este facto faz com que seja fácil atrair e manter empregados sem ter de manter importantes sistemas de gestão.

⁶³ O facto de este estudo não incidir sobre o modo como o sector, dimensão, propriedade, origem ou outros factores contextuais afectam a produtividade ou o desempenho económico-financeiro implica que tanto os aspectos teóricos como hipóteses detalhadas envolvendo estas variáveis estão para além do seu âmbito. Este facto não significa que o impacto dessas variáveis sobre a produtividade e o desempenho económico-financeiro sejam negligenciáveis. A inclusão dessas variáveis em estudos anteriormente realizados dá indicações de que as suas associações com os resultados tem um significado efectivo e podem até ser maiores do que as encontradas para as características dos sistemas de gestão de recursos humanos. No essencial, este tipo de investigação aponta para a natureza contingente dessas relações -com as forças contingentes a serem exercidas por diversas forças ambientais (Lawrence e Lorsch, 1967). Essas contingências não serão pesquisadas neste estudo. Ainda que possam existir inumeráveis conjuntos de possíveis interacções entre as características dos sistemas de gestão de recursos humanos e as condições contextuais o propósito deste estudo é o de observar em que medida as características dos sistemas de gestão de recursos humanos estão associadas com os resultados da empresa. Por isso, as condições contextuais são apenas usadas como variáveis de controlo. Elas são incluídas para avaliar em que medida as características dos sistemas de gestão de recursos humanos estão associadas com os resultados com e sem a influência do contexto. Tarefas analíticas mais refinadas de teste de efeitos interactivos são deixadas para pesquisas futuras assumindo que os principais efeitos podem ser demonstrados aqui.

Os sectores que enfrentam ambientes turbulentos são mais propensos, do que outros em ambientes estáveis, a ter sistemas de informação mais extensivos para ajudar a enfrentar a grande complexidade dos sistemas de previsão e, numa base quase diária, adequar os recursos humanos às alterações na procura.

IV.2.2 Dimensão

A existência de uma função responsável pela área de gestão das pessoas, estruturada numa direcção de pessoal ou de recursos humanos, está ligada à dimensão da empresa. De facto, é apenas quando a complexidade técnica associada à gestão de um elevado número de pessoas se torna impossível de dominar por estruturas de tipo informal, incipientes do ponto de vista técnico ou inabilitadas, que as organizações sentem necessidade de criar uma estrutura capaz de responder aos diferentes problemas colocados por questões tão diversas como a gestão da massa salarial, o recrutamento, a gestão das carreiras ou as relações industriais⁶⁴. É devido à complexidade deste processo, que aumenta à medida que o número de pessoas e órgãos de estrutura envolvidos em cada um deles sofre alterações, que as grandes organizações são mais propensas do que as pequenas a estabelecer elevados graus de formalização, sistemas de informação e sistemas de controlo (Lawler, 1997).

IV.2.3 Natureza da Propriedade

O papel dos empregadores e da propriedade é, entre os que afectam o sistema de gestão de recursos humanos, um dos aspectos mais salientados na literatura. Em geral, considera-se que a propriedade tem um papel determinante na forma como são definidos aspectos fundamentais das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, incluindo a filosofia de gestão. Por tradição, as grandes empresas têm uma das seguintes três naturezas: privada lucrativa, privada não-lucrativa e pública. Em termos comuns existe a ideia de que as empresas privadas, por exemplo, são mais eficientes do que as empresas públicas, já que, nas primeiras, as decisões seriam determinadas pelo princípio da racionalidade económica, enquanto as segundas veriam afectado o seu processo de decisão por interesses de ordem política. Esta evidência não é demonstrada pelos estudos empíricos que compararam o

⁶⁴ Uma análise da interdependência entre a gestão dos recursos humanos e o sistema de relações industriais é estabelecida por Schuler (1989b).

desempenho de empresas pertencentes às duas grandes divisões, que apresentam resultados contraditórios.

A nacionalidade das organizações surge na literatura de gestão de recursos humanos sob três ópticas: (i) a da gestão internacional de recursos humanos que está relacionada com o modo como as práticas de gestão de recursos humanos funcionam e o conjunto de condições que permitem que uma empresa funcione de forma transnacional (Edwards, Ferrer & Sisson, 1996; Sparrow, Schuler & Jackson, 1994); (ii) o modo como é gerida a devolução do processo de tomada de decisão para as filiais nacionais: que tipo de áreas são devolvidas e qual o papel da pilotagem e controlo central (Dowling, Schuler & Welch, 1994; Sparrow, 1995); e (iii) a do confronto entre políticas e práticas de gestão de base autóctone e de base transnacional (Hiltrop, 1991; Purcell, Marginson, Edwards & Sisson, 1987; Pieper, 1990).

Os resultados apresentados pelos estudos empíricos que analisaram esta variável apontam no sentido de as políticas e práticas de pessoal variarem com o tipo de propriedade e a nacionalidade e influenciarem a variedade de métodos utilizados para ganhar a lealdade e o compromisso dos empregados (Hiltrop, 1991).

IV.2.4 Estrutura Organizacional

Na sua relação com as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, a redução nos níveis hierárquicos é actualmente o tópico mais estudado na literatura. Este fenómeno é apresentado como representando o declínio organizacional dos gestores intermédios: o desaparecimento de níveis hierárquicos significa que a organização está a utilizar as posições intermédias da sua cadeia de comando para cortar custos ou proceder a uma racionalização do processo de decisão no sentido de o aproximar mais do cliente (Dopson e Stewart ,1994:57).

Enquanto as referências ao modelo organizacional desapareceram quase por completo na literatura, a procura de evidências que relacionem as pressões que afectam as organizações (intensificação da concorrência, desregulamentação dos mercados, desenvolvimento nas tecnologias de informação e de produção, legislação e políticas governamentais, mudança de atitudes das autoridades e alterações demográficas) e o desaparecimento dos níveis intermédios constitui uma área de investigação crescente.

Os resultados alcançados nos estudos não são, no entanto, coincidentes quanto ao efeito da supressão de níveis hierárquicos sobre o desempenho. Um ponto de vista contrário à perspectiva geral enunciada em muitos artigos e na imprensa económica sobre o papel e a

acção dos gestores intermédios é apresentadas por Dopson *et alii* (1994:72). As suas conclusões apontam para que:

Em comparação com o passado, os postos de gestão intermédia apresentam um carácter mais generalista, com maiores responsabilidades e um maior leque de tarefas. Um aumento do leque de subordinação (span of control) foi um dos traços de muitos postos de gestão intermédia [...] e na generalidade os gestores intermédios eram responsáveis por uma maior variedade de subordinados.

De acordo com Brewster e Söderström (1994:55), a função de gestão de recursos humanos, numa organização descentralizada, varia em função das características do «mercado interno» e o papel dos gestores de linha é sobretudo o de «clientes internos», que solicitam serviços à função gestão de recursos humanos, de acordo com as suas próprias operações, necessidades e condições.

IV.2.5 Ambiente de negócios

O ambiente de negócios é apresentado na literatura como um dos factores com maiores implicações nos recursos humanos (Walker, 1990). Fenómenos como a globalização, desregulamentação, flexibilização, concorrência acrescida ou novas tecnologias da informação são citados na literatura de gestão de recursos humanos como determinantes na alteração do escopo da função e da sua influência (Hiltrop, 1993; Pucik, Tichy & Barnett, 1993).

A influência do ambiente dos negócios na formalização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos é salientada por Fombrun *et alii* (1984), Beer *et alii* (1985), Bowen *et alii* (1992).

Segundo Fombrun e Wally (1993:15) as empresas lutam de forma crescente com as mudanças tecnológicas que afectam a mobilidade transnacional do capital, a informação e as pessoas. Os autores consideram que a segurança antes assegurada pelas fronteiras nacionais está a ser substituída pela desregulação dos mercados internos. Este fenómeno impõe às empresas a necessidade de desenvolverem capacidades organizacionais que lhes permitam lidar com a diminuição da previsibilidade na evolução do negócio. Para a gestão de recursos humanos este novo contexto traduz-se numa maior utilização dos instrumentos de gestão e planeamento orientados para horizontes mais curtos (Walker, 1990: 231) e na utilização de

uma maior variedade de políticas e práticas, capazes de se ajustarem ao tipo de problemas que procuram resolver.

A importância da estratégia de recursos humanos nos momentos de crise e o seu contributo determinante para o êxito da estratégia de mercado é apresentado por Camufo e Volpano (1995).

Na linha da abordagem «multi-interessados» Hiltrop (1993), analisou as grandes mudanças (no ambiente dos negócios, demográficas, alterações no mercado de trabalho, etc.) que, na Europa, condicionam a evolução da gestão de recursos humanos. Estas «pressões competitivas e mudanças», segundo o autor (Hiltrop, 1993:430):

Evidenciam um número de questões fundamentais e às vezes provocadoras sobre o tipo de políticas e práticas de recursos humanos usadas pelas empresas para atrair, manter, utilizar, motivar e retribuir pessoas de elevada qualidade e sobre o grau de eficácia dessas actividades no sentido de auxiliar a concretizar os objectivos corporativos | e | têm implicações nos papéis e funções dos gestores de pessoal e na posição legal e de membro dos sindicatos.

O facto de as empresas pertencerem ao mesmo ambiente de negócios pode ser um dos argumentos que torna plausível o facto de estas adoptarem determinadas práticas de gestão (Husselid, 1993:40). A volatilidade ambiental, definida em termos de factores existentes, para lá dos limites da organização, que afectam os seus resultados, tem uma importante influência nos desempenhos organizacionais (Burns & Stalker, 1961; Child, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978)⁶⁵ e na utilização de determinados instrumentos de gestão de recursos humanos, nomeadamente, o planeamento de recursos humanos.

IV.2.6 Implementação da Visão estratégica

O conceito de visão estratégica é apresentado na literatura como a força que origina uma matriz interpretativa destinada a orientar o sentido de concretização de actividades aos gestores e aos empregados (Oswald, Mossholder & Harris, 1997:347). Em particular, a visão estratégica assegura aos recursos humanos as condições para que estes possam fazer

⁶⁵ Citados em Husselid, op. cit., p. 40.

inferências sobre o ambiente envolvente e a sua acção, que sejam articuláveis com a orientação da empresa.

A existência de uma visão estratégica ou filosofia de gestão, que sirva de suporte ao desenvolvimento da empresa, incluindo as suas práticas e políticas de recursos humanos, é apresentada na literatura como um factor essencial para assegurar a coerência entre si das diferentes componentes do sistema de gestão (Pearce, 1982).

A visão estratégica pode afectar a percepção das forças da organização quando comparadas com os seus competidores (Wilson, 1992). Hurst, Rush e White (1989:87) sugerem que a «estrutura de conhecimento do negócio» dos gestores de topo, limita e tende a focalizar a percepção dos outros membros da equipa de gestão.

De acordo com a teoria da dissonância (Festinger, 1957) os gestores para quem a visão é saliente (ou seja, articulação percebida com clareza, partilhada por muitos e apropriada em intenção e direcção), estão melhor capacitados para interpretar a informação sobre o ambiente e os competidores de um modo consistente com a visão. Ao contrário, os gestores para quem a visão não é saliente tendem a interpretar a informação como demonstrando a inadequação da visão formulada pela gestão de topo.

A visão, apresentada como uma ferramenta global para a direcção estratégica, pode ajudar os membros da organização a orientar o comportamento organizacional dos seus membros (Wilkins, 1989). Segundo Westley e Mintzberg (1989), quando a visão não é saliente para os empregados, a sua verdadeira existência deve ser questionada.

Embora alguns autores (James, 1994; Thompson & Rehder, 1996) refiram que as actuais referências ao conceito de visão podem não passar de mais uma das modas da gestão, o seu uso crescente, tanto em termos teóricos, como práticos (Wilson, 1992) assegura-lhe uma dimensão conceptual que a torna um conceito operativo capaz de explicar a forma como os responsáveis pela empresa perspectivam o seu desenvolvimento e concebem o conjunto das interacções entre os diferentes actores institucionais.

A ideia associada à existência da visão estratégica ou filosofia de gestão na empresa está relacionada com o desempenho organizacional e com um número crescente de competências específicas (Fransman, 1994). Analisando o caso específico das empresas belgas, Hiltrop (1991), conclui que existe uma correlação positiva entre a filosofia de gestão e as práticas de recursos humanos.

De acordo com Williamson (1981) a filosofia de gestão ou a cultura corporativa e a sua implementação, na prática, pode causar uma considerável variação na intensidade da função de supervisão.

IV.2.7 Especialização

A atribuição, com carácter preponderante, à área funcional de gestão de recursos humanos, da principal responsabilidade na definição e gestão do processo de gestão de recursos humanos, é um dos aspectos mais referidos na literatura (Carol & Schuler, 1983; Galang & Ferris, 1997).

O papel histórico da função de gestão de recursos humanos, incluindo o modo como é percebido o seu objectivo, *focus* e actividade, níveis de competência reconhecidos e credibilidade organizacional, é apontado na literatura como um dos aspectos em que as diferenças entre organizações são mais evidentes (Hendry *et alii*, 1989).

Alguns autores (Legge, 1978; Schuler, 1993) consideram importante, na questão do poder da área de recursos humanos, a distinção entre departamento e função. A função referir-se-ia a uma actividade, enquanto a noção de departamento estaria ligada à uma presença institucionalizada. De acordo com esta distinção: *(i)* a função recursos humanos pode não ser desempenhada por um departamento de recursos humanos; ou *(ii)* estar sob a responsabilidade exclusiva do departamento de recursos humanos. Para ilustrar este facto, Schuler (1993) salienta as diferenças de importância atribuídas ao departamento de recursos humanos, em termos internacionais. O poder do departamento de recursos humanos não é necessário para estabelecer a importância da função na organização (Adams, 1991).

Contudo, onde o departamento de recursos humanos alcançou poder e esse poder é responsável pela importância da função, a perda de poder pode resultar numa diminuição de importância da gestão de recursos humanos e essa diminuição pode representar um constrangimento na reapreciação dos benefícios que a função pode oferecer.

Ao contrário, onde a função de gestão de recursos humanos atingiu alguma proeminência, mas o departamento de recursos humanos apenas tem um modesto papel, pode um ganho de poder diminuir a importância da gestão de recursos humanos já que isso pode levar os gestores de linha a abdicar das suas responsabilidades.

Na abordagem de gestão de recursos humanos a função de gestão é vista como desempenhando o papel de coordenador e catalisador da actividade dos gestores de linha: «uma equipa de gestão [...] trabalhando (conjuntamente) com os gestores de linha, resolvendo problemas relacionados com questões dos negócios» (Schuler, 1992a:51).

IV.2.8 Gestão pela qualidade

A convergência entre a gestão de recursos humanos, a gestão pela qualidade total e os processos de certificação das normas ISO é referenciado na literatura como um dos aspectos mais promissores em termos de resposta organizacional às condicionantes externas que marcam o actual quadro competitivo. A conjugação dessas diferentes abordagens faz-se, porém, com alguma dificuldade (Vloeberghs & Bellens, 1996:414).

A literatura (Ghosal & Bartlet, 1993; Spencer, 1994) sugere, de forma clara, que uma ligação entre o processo de melhoria de gestão da qualidade e a gestão de recursos humanos pode potenciar o processo de implementação da primeira, já que determinadas políticas de gestão (v.g. o recrutamento, gestão do desempenho, compensação) podem afectar os objectivos da gestão da qualidade e facilitar o processo de mudança sempre que este seja necessário.

A relação entre a qualidade e o desempenho económico-financeiro da empresa foi estudada por Lawler *et alii* (1995). Os autores encontraram relações estatísticas significativas entre as duas variáveis. Uma relação entre o desempenho das empresas no longo prazo e a implementação de formas de gestão apoiadas na qualidade total, é considerada por Easton e Jarrel (1998) como a mais importante evidência do estudo sobre os efeitos da gestão pela qualidade total no desempenho da empresa. Youndt *et alii* (1996) encontram uma relação entre múltiplas dimensões do desempenho operacional e estratégias de produção baseadas na qualidade.

IV.2.9 Colaboração com os sindicatos

As relações entre as empresas e os sindicatos constituem uma das áreas mais controversas no domínio da gestão dos recursos humanos. A imagem política que é associada ao sindicalismo contribui para criar um clima de desconfiança em relação a esta actividade. Embora exista a convicção empírica de que os sindicatos exercem uma influência negativa no

desempenho da empresa (v.g. através da marcação de greves, reivindicações de base salarial, carreiras, etc.) tal facto não é demonstrado na literatura empírica que analisou esse fenómeno. Os resultados apresentados pelos diferentes estudos que abordaram o tema são contraditórios.

A participação dos sindicatos em «programas de qualidade de vida no trabalho» e «envolvimento de empregados» é referida por Walton (1985:79) como parte da estratégia adoptada por grandes empresas americanas em algumas das suas unidades (General Foods, Procter & Gamble, Ford, etc) para melhorar o desempenho global. A mesma ideia é partilhada por Lawler (1986:xi).

A existência de organizações que operam, numa base simultânea, em termos sindicais e não sindicais⁶⁶, surge como uma das tendências mais marcantes em termos de reconhecimento da acção negocial dos sindicatos (Beaumont & Harris, 1992).

Os sindicatos constituem o mais importante canal de comunicação com os empregados dentro dos «canais colectivos de comunicação» (Brewster *et alii*, 1994:163) e desempenham um papel positivo na adopção de novas formas de trabalho e de organização (Addison, Schnabel, Claus e Wagner, 1996, 1997).

Na Alemanha, por exemplo, a negociação centralizada dos salários torna difícil a aceitação de novas formas retributivas mais flexíveis (Peppard *et alii*, 1997:454) e Limprecht e Hayes (1983:109) ao salientarem o papel desempenhado pelos sindicatos na eficácia do modelo de formação-aprendizagem neste país, notam que os industriais americanos «reprovam aos sindicatos profissionais americanos o facto de não construírem um sistema de formação similar nos Estados Unidos».

IV.3 Resultados

O interesse na literatura empírica pela pesquisa de evidências que relacionem a influência do sistema de gestão de recursos humanos na produtividade e no desempenho económico-financeiro tem crescido na medida em que se acentua uma convicção crescente, derivada da literatura teórica, segundo a qual os recursos humanos constituem um factor distintivo na competitividade (Boudreau, 1991; Jones & Wright, 1992; Kleiner, 1990).

⁶⁶ Estas duas áreas são conhecidas na terminologia anglo-saxónica como *brownfield* (sindical) e *greenfield* (não sindical).

Procurando melhorar o conhecimento sobre o modo como o sistema de gestão de recursos humanos actua sobre a produtividade e o desempenho económico-financeiro, um número crescente de estudos integra o argumento de que as políticas e práticas de trabalho ao contribuírem para melhorar o conhecimento, as aptidões e habilidades dos empregados aumentam a sua motivação, reduzem a conflituosidade e a rotação e contribuem para a elevação dos padrões de desempenho individuais (Jones *et alii*, 1992; U.S. Department of Labor, 1993).⁶⁷

Os argumentos desenvolvidos na literatura orientam-se no sentido de os recursos humanos constituírem um importante elemento no desenvolvimento e execução do plano estratégico de negócio da empresa. Essa literatura, embora seja sobretudo conceptual, conclui que as práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar a criar uma fonte de vantagem competitiva, em especial quando essas práticas são alinhadas com a estratégia competitiva da empresa (Begin, 1991, Butler *et alii*, 1991; Cappelli & Sing, 1992; Jackson & Schuler, 1995; Porter, 1985; Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992).

A selecção de indicadores, já que estes podem ser formulados em relação a diferentes aspectos do negócio (Curtice & Kastner, 1995; Lebas, 1996) e reflectir lógicas organizacionais distintas (Doyle, 1994), mostra-se um dos aspectos mais importantes para definição da relação entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, o desempenho e a produtividade.

Neste estudo e considerando os seus objectivos, os indicadores seleccionados para reflectir o desempenho da empresa têm uma natureza económico-financeira. A sua utilização, embora sejam cada vez mais frequentes as referências a outro tipo de indicadores como expressão da actividade da empresa (Ghalayini & Noble, 1969), é justificada pelo facto de ser esta a tradição dominante do campo e na literatura ser referenciada a sua adequação enquanto medida do desempenho global da empresa.

As variáveis, utilizadas no estudo, ligadas aos resultados da empresa são consideradas do seguinte modo: o desempenho económico-financeiro é examinado em relação a três indicadores: vendas, rendibilidade, e activos. Um quarto indicador financeiro: a taxa de crescimento dos resultados, será também utilizado. A produtividade é examinada em relação a dois indicadores: vendas e resultados líquidos.

⁶⁷ E também conforme revisão de literatura sobre estudos empíricos, (ponto II.3.1)

IV.4 Hipóteses

Nesta secção, apresentam-se as hipóteses a serem testadas no estudo e a respectiva fundamentação teórica. As hipóteses procuram estabelecer uma relação entre as características do sistema de gestão de recursos humanos, as condições contextuais e os resultados.

As hipóteses subjacentes ao estudo têm em conta os objectivos do estudo (figura 1)⁶⁸: as hipóteses 1a a 1c correspondem às questões 1 e 2 e as hipóteses 2 e 3 estão relacionadas com as questões 3 e 4. As hipóteses são definidas e fundamentadas de acordo com as premissas seguintes.

Hipótese 1a (Disseminação das políticas e práticas de gestão segundo a dimensão da empresa)

Os atributos Formalização, Integração, Comunicação, Devolvimento, Fomento de Aptidões, Flexibilidade, Mercado de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Gestão do Desempenho, Gestão das Retribuições, Avaliação do Desempenho, Orientação, Planeamento de Recursos Humanos e Inovação Organizacional são adoptados pelas empresas de média e grande dimensão como atributos do sistema de gestão de recursos humanos.

Hipótese 1b (Disseminação das políticas e práticas de gestão segundo os sectores)

Os atributos Formalização, Integração, Comunicação, Devolvimento, Fomento de Aptidões, Flexibilidade, Mercado de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Gestão do Desempenho, Gestão das Retribuições, Avaliação do Desempenho, Orientação, Planeamento de Recursos Humanos e Inovação Organizacional são adoptados por empresas pertencentes a diferentes sectores de actividade como atributos do sistema de gestão de recursos humanos.

⁶⁸ Cf. Página 6.

Hipótese 1c (Disseminação das políticas e práticas de gestão segundo a natureza da empresa)

Os atributos Formalização, Integração, Comunicação, Devolvimento, Fomento de Aptidões, Flexibilidade, Mercado de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Gestão do Desempenho, Gestão das Retribuições, Avaliação do Desempenho, Orientação, Planeamento de Recursos Humanos e Inovação Organizacional são adoptados por empresas de diferente natureza (privadas nacionais, públicas nacionais, divisões de multinacionais e natureza híbrida) como atributos do sistema de gestão de recursos humanos.

Fundamentos das hipóteses: o facto de, em Portugal, a grande maioria das empresas ter uma reduzida dimensão (IAPMEI, 1993:9) e o número de organizações de trabalho que possuem estruturas orgânicas estabelecidas ser pouco expressivo (Porter, 1994:74), conjugado com baixos índices de formalização da função de gestão das pessoas (Brewster, 1994), leva a questionar se a função de gestão de recursos humanos/pessoal é uma realidade organizacional importante, estruturada e transversal, que possa ser apontada como uma característica organizacional efectiva ou se, pelo contrário, se trata apenas de uma realidade expressiva para um reduzido número de empresas, com características bem definidas.

No inquérito questionário, que serviu de suporte à recolha de informação junto das empresas para elaboração do estudo, foi possível recolher informação que permite caracterizar o tipo de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais disseminadas entre as empresas: (i) de acordo com a sua dimensão; (ii) sector; e (iii) com a sua natureza. Essa informação serve de suporte ao teste das hipóteses 1a, 1b e 1c.

Hipótese 2 (Relação das políticas e práticas de gestão com o desempenho económico-financeiro da empresa)

Sistemas de gestão de recursos humanos caracterizados por elevados níveis de Formalização, Integração, Comunicação, Devolvimento, Fomento de Aptidões, Flexibilidade, Mercado de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Gestão do Desempenho, Gestão das Retribuições, Avaliação do Desempenho, Orientação, Planeamento de Recursos Humanos e Inovação Organizacional podem ser associados com elevados níveis de desempenho económico-financeiro.

Fundamentos da hipótese: a qualidade de gestão de uma empresa e a sua reputada habilidade para atrair, desenvolver e manter empregados talentosos será aumentada na medida em que das suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos resultem empregados bem

desenvolvidos e colocados de forma apropriada, isto é, de acordo com as suas qualidades, experiência e aptidões.

Empresas com os sistemas de gestão de recursos humanos bem caracterizados são responsivas às contingências ambientais e por isso são adaptáveis e bem sucedidas em termos financeiros.

Sempre que o sistema de gestão de recursos humanos é chamado a desempenhar um papel activo na consecução de objectivos críticos ou importantes para a empresa, a oportunidade para fazer um bom uso dos activos humanos da empresa é aumentada se os instrumentos de gestão adequados ao fim em causa estiverem delineados e forem utilizados no sentido de assegurem a compatibilização dos interesses de longo prazo da empresa com os interesses individuais.

Hipótese 3 (Relação das políticas e práticas de gestão com a produtividade)

Sistemas de gestão de recursos humanos caracterizados por elevados níveis de Formalização, Integração, Comunicação, Desenvolvimento, Fomento de Aptidões, Flexibilidade, Mercado de Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Gestão do Desempenho, Gestão das Retribuições, Avaliação do Desempenho, Orientação, Planeamento de Recursos Humanos e Inovação Organizacional podem ser associados com elevados níveis de produtividade.

Fundamentos da hipótese: a adopção de políticas de gestão de recursos humanos, estabelecidas em apoio do desenvolvimento de organizações criativas, mesmo nos contextos em que se conjugam todas as condições para que tal seja um êxito, nem sempre se traduz numa maior eficácia do desempenho organizacional. A existência de dificuldades de mercado inultrapassáveis ou a incompatibilidade de objectivos estratégicos de negócio dentro da organização condicionam a eficácia das políticas de gestão de recursos humanos (Berggren & Rehder, 1994).

No entanto, existe uma convicção crescente na literatura de que a adopção de práticas de gestão progressivas, ao influenciar a motivação, o compromisso e a lealdade dos empregados para com a empresa, já que estes foram desenvolvidos de forma apropriada e colocados em posições em que desempenham correctamente as suas funções, leva a padrões de produtividade mais elevados.

Na medida em que um sistema de gestão de recursos humanos demonstre um compromisso com a equidade e uma lógica institucional, as pessoas tendem a apresentar

maior disponibilidade para se manter na empresa originando desse modo uma baixa rotação e minimizando os efeitos negativos sobre o desempenho do reajustamento dos ciclos de aprendizagem individual com as necessidades organizacionais.

IV. 5 Conclusão

Neste capítulo foi descrito o modelo de pesquisa utilizado no estudo; analisados os factores contextuais com influência no sistema de gestão de recursos humanos; definidos os indicadores de desempenho e explicitadas as principais hipóteses decorrentes do estudo.

Se, a partir da investigação, for possível demonstrar que existem associações estatísticas significativas entre as políticas e práticas de gestão das pessoas adoptadas pelas empresas em Portugal e o sistema de gestão de recursos humanos ou parte dele, então, essas evidências podem servir de linha de orientação para os gestores e as empresas, de modo a que as políticas e práticas assim identificadas possam, de forma a melhorar o seu desempenho, ser testadas em ambiente organizacional pelas empresas que as não utilizam.

As hipóteses formuladas permitem ainda investigar em que medida diferentes factores contextuais, assinalados na literatura como exercendo uma influência determinante sobre o sistema de gestão de recursos humanos, como o sector, a dimensão, a natureza da propriedade, entre outros, exercem uma influência concreta sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos das organizações em Portugal.

CAPÍTULO V

MÉTODO

V.1 Introdução

Este capítulo descreve a elaboração do inquérito questionário Políticas de Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados⁶⁹ que serviu de suporte à recolha de informação sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas; traça o processo para selecção da amostra das empresas participantes no estudo; apresenta o procedimento de recolha de dados longitudinais, referentes ao desempenho económico-financeiro, destinados à construção do painel com os indicadores de resultados; descreve a construção da escalas associadas aos atributos do sistema de gestão de recursos humanos e das medidas de desempenho económico-financeiro e de produtividade; e, por último, apresenta o processo global de análise.

V.2 Desenvolvimento do inquérito questionário

A metodologia adoptada nesta pesquisa para recolha de informação sobre as políticas e práticas de gestão das pessoas nas empresas foi a do inquérito questionário. Os dados recolhidos segundo este método destinam-se a caracterizar o sistema de gestão de recursos humanos de cada empresa e são utilizados de forma a investigar a relação entre as suas características e o desempenho organizacional.⁷⁰

O inquérito questionário Políticas de Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados foi o principal instrumento utilizado no estudo para recolha de informação junto das empresas sobre: (i) a utilização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos; (ii) e as práticas de gestão relacionadas com o desempenho e o envolvimento dos empregados.

⁶⁹ Apresentado no Anexo 1.

⁷⁰ Enquanto a maior vantagem desta metodologia é o largo número de casos examinados, a sua utilização pode ter algumas desvantagens. A maior é, provavelmente, a perspectiva limitada sobre o sistema de gestão de recursos humanos disponível em cada um dos respondentes, especialmente quando a empresa tende a abordar o seu sistema de gestão de recursos humanos de forma relativamente fechada e as características intrínsecas do sistema tendem a ser percebidas através de percepções e não de conhecimento objectivo. Quando é este o caso, como sucede frequentemente, a validade de um observador interno resulta numa perda de objectividade das suas respostas e esse facto pode limitar a utilidade das suas respostas.

A elaboração do inquérito questionário teve presente: (i) os objectivos subjacentes à investigação, nomeadamente, a recolha de informação que permitisse caracterizar os vários atributos do sistema de gestão de recursos humanos e as características demográficas da amostra; e (ii) a revisão de literatura e a relevância das questões em função do seu grau de actualidade.

Todos os objectivos da investigação, bem como as mais importantes políticas e práticas de gestão de recursos humanos, de acordo com as linhas decorrentes da revisão de literatura (Figura 26), estão cobertos pelo inquérito questionário.

Para elaboração do inquérito questionário foi pesquisada bibliografia diversa, quer sobre questões de ordem geral relacionadas com a disseminação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos/pessoal, quer sobre questões específicas, relacionadas com duas áreas específicas sobre as quais se procura recolher informação, a gestão do desempenho e o envolvimento de empregados.

Na elaboração das componentes do inquérito questionário referentes à gestão do desempenho e ao envolvimento dos empregados foram utilizadas as abordagens desenvolvidas por Bevan e Thompson (1992) e Lawler *et alii* (1995). Este procedimento é justificado pelo facto de estas duas abordagens terem já antes suportado dois grandes estudos, no (Reino Unido e nos Estados Unidos) e isso tornar possíveis eventuais comparações com os valores apurados em Portugal.

A versão final do inquérito questionário é um documento de quinze páginas, incluindo duas a título de glossário, composto por quatro blocos (Dados de Base; Técnicas de Gestão de Recursos Humanos; Gestão do Desempenho; e Envolvimento dos Empregados), quarenta e oito questões (quadro 1) e trezentos itens. Trata-se de um extenso documento que procura abordar de forma exaustiva a forma como as empresas aplicam as suas políticas de recursos humanos e que aborda a gestão das pessoas numa perspectiva progressiva, em linha com as mais recentes abordagens da área.

A maioria das questões presentes no inquérito questionário são questões fechadas e na sua formulação foi adoptada uma escala numérica de 7 pontos.

QUADRO 1
Inquérito questionário – Síntese das questões por grupos

<i>Bloco</i>	<i>Descrição</i>	<i>Nº questões</i>
I	Dados de base	8
II	Políticas e práticas de gestão de recursos humanos	19
III	Gestão do desempenho	11
IV	Envolvimento de empregados	10
	Total de questões	48

A forma escolhida para recolha de informação foi a via postal. O inquérito questionário foi enviado, pelo correio, ao responsável máximo pela empresa.⁷¹. A opção de enviar o inquérito ao responsável máximo da empresa e não ao responsável sénior pela gestão de recursos humanos resultou de uma apreciação sobre a natureza do próprio inquérito questionário. Face à sua dimensão e, em certa medida, complexidade, entendeu-se que a taxa de respostas poderia ser superior se fosse possível interessar o responsável máximo da empresa pela participação no estudo.

No entanto, uma das maiores limitações do estudo pode resultar da percepção dos diferentes respondentes às questões formuladas no inquérito questionário. Na realidade, o facto de os respondentes ao inquérito apresentarem diferentes culturas funcionais e eventualmente, diferentes graus de experiência profissional (não perguntada, mas inferida através dos títulos profissionais) pode ter como consequência uma diferente visão do enquadramento da resposta às questões formuladas.

Por exemplo, o Director Geral pode ter uma visão diferente do papel das políticas e práticas de gestão de recursos humanos da do próprio gestor de pessoal-recursos humanos, se este existir ou de outro responsável funcional, nos casos em que seja este a responder ao inquérito. Idêntico raciocínio pode ser inferido para o posicionamento hierárquico dos respondentes. Neste caso, é a percepção sobre o grau de abstracção de uma política que tende a aumentar em função desse posicionamento.⁷²

⁷¹ Presidente do Conselho de Administração ou equivalente. A correspondência enviada consistia num pacote com o seguinte conteúdo: uma carta de apresentação, um exemplar do inquérito questionário e um envelope pré-endereçado (remetente e destinatário) destinado à devolução do inquérito depois de preenchido. Uma cópia da carta de apresentação é apresentada no Anexo 1.

⁷² Este facto é importante dado que, ao contrário do que acontece nos Estados Unidos ou no Reino Unido, onde é reconhecida a disponibilidade dos executivos seniores para participarem na realização de estudos de âmbito académico e científico, em Portugal sucede exactamente o contrário.

FIGURA 26
Principais tópicos cobertos pelo inquérito questionário

DADOS DE BASE

- Posição do respondente
- Sector de Actividade
- Natureza da Propriedade
- Estrutura organizativa
- Ambiente de negócios
- Níveis hierárquicos

UTILIZAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH

- Organização da função pessoal/recursos humanos
- A gestão de linha e a gestão de pessoal/recursos humanos
- Comunicação da estratégia da empresa
- Treino e formação
- Recrutamento e Selecção
- Gestão de carreiras
- Definição de postos e tarefas
- Gestão de retribuições

GESTÃO DO DESEMPENHO

- Requisitos de desempenho
- Revisão do desempenho
- Resultados da revisão do desempenho
- Acompanhamento da gestão do desempenho

PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DE EMPREGADOS

- Inovação organizacional
 - Impacto e uso futuro
 - Estratégias de envolvimento de empregados
-

V.3 População a abranger pelo estudo

O inquérito questionário foi enviado às empresas que, nos cinco anos compreendidos no período 1992-1996, integraram, em todos os anos desse período, a lista *Dun & Bradstreet/Exame* das 500 maiores empresas industriais e de serviços e o grupo das maiores empresas bancárias e seguradoras, de acordo com os dados das associações sectoriais, a Associação Portuguesa de Bancos e a Associação Portuguesa de Seguradoras.⁷³

Esta amostra foi escolhida por diversas razões. Em primeiro lugar, trata-se de um universo representativo das empresas portuguesas, estabelecido na linha definida em estudos empíricos anteriores; em segundo lugar trata-se de uma conjunto de empresas cujos dados demográficos e financeiros são do conhecimento público, logo, disponíveis para a pesquisa académica em geral e, em especial, para uso como medidas de desempenho económico-financeiro; em terceiro lugar, o facto de se tratar de empresas com uma dimensão assinalável pressupõe a existência de uma função gestão de recursos humanos com algum grau de formalização, condição indispensável para que a mesma seja estudada através da metodologia adoptada.

A escolha da amostra impõe, contudo, alguns constrangimentos quanto às possibilidades de generalização. Em primeiro lugar, trata-se de empresas que, de um ou outro modo, alcançaram um determinado tipo de sucesso. As diferenças entre empresas com alto e baixo desempenho dentro da amostra não serão tão grandes como as diferenças entre elas e outro grupo de empresas cujo desempenho não é suficiente para atingir uma posição entre as 500 maiores empresas; a segunda limitação desta amostra, muito ligada à primeira, reside no facto de as empresas serem na sua quase totalidade de grande dimensão⁷⁴ e essa característica,

⁷³ A inclusão do sector financeiro no estudo justifica-se, por três razões: (i) as organizações financeiras estão no centro de inúmeras mudanças que afectam a competitividade do seu negócio, bem como o modo como operam, já que as fronteiras entre bancos e seguradoras estão progressivamente a desaparecer, impondo reajustamentos e readaptações nos diferentes níveis estratégicos; (ii) essas organizações se encontram entre as que apresentam padrões de rendibilidade mais altos; e (iii) sucessivas etapas de ajustamento, se verificam alterações pronunciadas no domínio das principais políticas de gestão de recursos humanos, no sentido de adequar esta à estratégia de negócio e assegurar a sua competitividade num mercado cada vez mais aberto e desregulamentado. Por outro lado, o estudo das práticas de gestão de recursos humanos no sector financeiro tem sido objecto de um interesse crescente nos meios universitários (Bournois & Torch, 1992; Hiltrop, 1991a; Segalla & Besseyre des Horts, 1998) e a inclusão desse sector no estudo podia permitir eventuais comparações com outros resultados.

⁷⁴ Note-se que de entre as 10 maiores empresas com actividade em Portugal (dados de 1996, critério de dimensão: volume de vendas), 7 responderam ao inquérito questionário.

em função da percepção sobre a função de gestão de recursos humanos dos seus responsáveis, poder gerar a uma tendência para a homogeneização das políticas adoptadas pelas empresas.

O facto de a amostra apresentar uma variação acentuada nas características contextuais (i.e., sector, dimensão - medida através do número de empregados e total das vendas, níveis, etc.) (quadro 3), que tendem a influenciar o desenho das políticas de gestão de recursos humanos, pode, no entanto, diminuir este efeito.

V.4 Recolha de dados para o inquérito

A população alvo é composta por dois grupos distintos: (i) grupo de empresas do sector industrial e dos serviços e (ii) grupo de empresas pertencentes ao sector financeiro (Figura 27).

O número de empresas que satisfaz o critério de selecção é de 289. Dessas, 248 pertencem ao sector industrial e de serviços e 41 ao sector bancário e segurador. O quadro 2 apresenta a distribuição total por sectores das empresas integrantes da amostra, bem como as taxas de resposta obtidas, por sector, para o inquérito questionário.

FIGURA 27
População alvo a abranger pelo estudo

Grupo	Descrição
I	<i>Empresas que durante os últimos cinco anos integraram a lista das 500 maiores empresas portuguesas segundo o volume de vendas.</i>
II	<i>Empresas do sector financeiro que durante os últimos cinco anos integraram a lista das mais importantes do sector, de acordo com o respectivo indicador de ordenação sectorial (crédito, volume de prémios, etc.).</i>

Quando são cruzados os sectores e os grupos (quadro 4) verifica-se que, em termos das características demográficas das empresas participantes, a amostra apresenta um elevado grau de cobertura das diferentes combinações.

V.5 Diferenças entre empresas participantes: grupos I e II

Esta secção apresenta, em função do grupo a que pertencem (não-financeiro e financeiro), as diferenças existentes entre as empresas participantes no estudo. Em relação ao total de empresas participantes (63), verifica-se que 79% das empresas (num total de 50 empresas) pertencem ao Grupo I e 21% integram o grupo II (13 empresas).

Entre as semelhanças (quadro 3) destaca-se o facto de as empresas pertencentes a ambos os grupos serem, na sua maioria e em termos de dimensão, Grandes Empresas e utilizarem a Estrutura Funcional como estrutura dominante.

Em relação à sua natureza, verifica-se que existe um forte equilíbrio entre as empresas com natureza Nacional Privada e Divisão de Multinacional.

Em termos demográficos, os dois grupos que compõem a amostra não apresentam diferenças significativas, pelo que o seu tratamento não será objecto de qualquer diferenciação. Na análise, as empresas do grupo II serão tratadas como um sector. Este procedimento permitirá confrontar o desempenho do sector financeiro com os resultantes sectores.

QUADRO 2
Distribuição das empresas da amostra segundo o sector de actividade

Sector (1)	Número Empresas da amostra (2)	% (3)	Número de Respostas (4)	% (5)
		(2)/289		(4)/(2)
Agricultura, Silvicultura e Pescas	9	3.1%	-	-
Indústrias Extractivas	5	1.7%	3	60.0%
Indústrias Transformadoras	108	37.4%	23	21.3%
Electricidade, Gás e Água	4	1.4%	2	50.0%
Construção e Obras Públicas	16	5.5%	2	12.5%
Comércio e Hotelaria	83	28.7%	15	18.1%
Transporte, Armaz. e Comunicações	16	5.5%	5	31.3%
Bancos e Seguros	41	14.2%	13	31.7%
Operações sobre Imóveis, Serviços Prestados a Empresas	7	2.4%	-	-
Total	289	100.0%	63	21.8%

QUADRO 3 - Características demográficas das empresas participantes segundo os sectores e grupos

Sector	Característica demográficas		Dimensão			Estrutura			Natureza		
	Média	Grande Empresa	Estrutura Funcional	Estrutura Divisional	Estrutura Matricial	Estrutura Híbrida	Empresa Privada Nacional	Empresa Pública Nacional	Divisão Multinaci.	Natureza Híbrida	
1. Indústrias Extractivas	1.6%	3.2%	1.6%	1.6%	1.6%	-	3.2%	-	1.6%	-	
2. Indústrias Transformadoras	11.2%	19,62%	22.2%	4.8%	-	3.2%	14.3%	-	14.3%	1.6%	
3. Electricidade, Gás e Água	-	3.2%	3.2%	-	-	-	-	1.6%	-	1.6%	
4. Construção e Obras Públicas	-	3.2%	1.6%	-	1.6%	-	3.2%	-	-	-	
5. Comércio e Hotelaria	20.6%	9.5%	12.7%	6.3%	7.9%	3.2%	9.5%	-	15.9%	4.8%	
6. Transporte, Armazenagem e Comunicações	-	7.9%	6.3%	1.6%	-	-	-	6.3%	-	1.6%	
8. Subtotal Grupo I (1+2+3+4+5+6+7)	33.4%	46.0%	47.6%	14.3%	11.2%	6.4%	30.2%	7.9%	31.7%	9.6%	
9. Bancos e Seguros	6.3%	14.3%	14.3%	1.6%	1.6%	3.2%	7.9%	4.8%	7.9%	-	
10. Subtotal Grupo II (9)	6.3%	14.3%	14.3%	1.6%	1.68%	3.2%	7.9%	4.8%	7.9%	-	
Total Grupo I e II (8+10)	39.7%	60.3%	61.8%	15.8%	12.8%	9.6%	38.1%	12.7	39.6%	9.6%	
Total (%)	100%			100%			100%			100%	

V.6 Seguimento e taxas de resposta

No segundo mês seguinte ao do envio pelo correio do inquérito questionário e de forma a aumentar a taxa de respostas, foram realizados telefonemas intensivos de controlo. Dois meses após o envio do inquérito questionário foi elaborada uma carta seguimento⁷⁵ em que era de novo solicitado ao responsável máximo da empresa a participação no estudo. O envio desta carta foi igualmente seguido de telefonemas destinados a incentivar o envio de respostas.

Em muitos casos, a pedido das próprias empresas, foram enviadas segundas cópias do inquérito para o respondente inicial ou para outra pessoa. Em termos finais 63 empresas decidiram participar no estudo. Os inquérito questionário devolvidos representam uma taxa de respostas de 21,8% (quadro 2). Todos os inquéritos questionários devolvidos se apresentavam correctamente preenchidos o que possibilitou a sua utilização integral.

A taxa de resposta alcançada está em linha com os resultados obtidos em projectos internacionais em que se verificou a participação de empresas portuguesas (Hegewisch & Brewster, 1993:28), que apresentam taxas de resposta para diferentes países europeus, variando entre os 10% e os 42%.⁷⁶ É consistente com as taxas obtidas em inquéritos similares destinados a recolha de dados para estudos sobre gestão de recursos humanos em países em que existe uma maior disponibilidade dos gestores seniores para participar em estudos académicos: Schuler e Jackson (1989) obtiveram uma taxa de resposta de 22%; Wood (1996), uma taxa de 21%; Makridakis, Caloghirou, Papagiannakis e Trivellas (1997), num estudo realizado na Grécia (uma economia com características muito semelhantes à de Portugal) obtiveram uma taxa de respostas de 15%, que os autores consideraram boa; Delaney, Lewin e Ichiniowski (1989) que consultaram 7 756 organizações no sentido de recolher informação sobre as suas práticas de gestão de recursos humanos obtiveram 495 respostas ou seja uma taxa de 6,4% e Hesselid (1995), num estudo destinado a investigar as relações entre as práticas de recursos humanos e o desempenho económico-financeiro, obteve uma taxa de respostas de 28%.

⁷⁵ Apresentada no Anexo 1.

⁷⁶ Para estudos realizados em Portugal, elaborados com a finalidade de analisar, em termos descritivos, as políticas de gestão de recursos humanos e utilizando a metodologia inquérito questionário, não são conhecidas taxas de resposta. Nos estudos de âmbito geral consultados (v.g. William Mercer, 1995, 1996), não é apresentada qualquer referência a este assunto.

Deste modo, tidos em linha de conta os resultados acima referidos e o facto de o inquérito ter um total de dezasseis páginas, totalizando trezentos itens⁷⁷; e que o tempo exigido para a sua resposta era, em termos médios, de pelo menos uma hora, a taxa de respostas de 21,8 % pode ser considerada boa.

V.7 Medidas

A elaboração deste estudo exigiu uma ampla variedade de medidas, estabelecidas a partir de informação recolhida em várias fontes. Os indicadores seleccionados tiveram em conta a literatura existente sobre medidas de desempenho (Doyle, 1994; Ghalayini *et alii*, 1996; Zairi, 1994) e a disponibilidade de dados públicos que tornasse possível a criação de um painel com os dados correspondentes aos indicadores.

Para criação das medidas sobre as diferentes práticas de gestão de recursos humanos foram utilizados os dados recolhidas através do inquérito questionário enviado aos presidentes do conselho de administração.

As medidas de desempenho económico-financeiro foram construídas a partir da base de dados publicada pela *Dun & Bradstreet*, que contém informação obtida a partir dos relatórios e contas anuais publicados pelas empresas ou, quando omissos nessa base de dados, através de recolha directa junto das empresas ou das associações sectoriais.

As medidas sobre produtividade foram construídas a partir do painel elaborado com os dados da *Dun & Bradstreet* e dos elementos publicados pelas associações sectoriais do sector financeiro.

Os dados referentes às variáveis de controlo foram obtidos a partir da informação prestada pelas empresas no inquérito questionário.

⁷⁷ Na exploração final dos dados, por razões ligadas com a estratégia da investigação, nem toda a informação foi incluída na análise.

V.7.1 Escalas do sistema de gestão de recursos humanos

Para a construção de escalas que medissem os atributos do sistema de gestão de recursos humanos, referidos no capítulo anterior, foram empreendidas duas tarefas analíticas. A primeira tarefa consistiu na transformação das questões formuladas no inquérito questionário em escalas que permitissem o seu tratamento analítico e a segunda na criação de índices constituídos por itens relacionados de forma empírica e teórica que medissem as diferentes escalas.

Usando as questões formuladas no inquérito questionário foram construídas, para medição dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos, catorze escalas.⁷⁸, designadas do seguinte modo: Formalização (FORMALIZ), Integração (INTEGRA), Comunicação (COMINFOR), Devolvimento (DEVOLVIM), Fomento de Aptidões (TREINO), Flexibilidade (FLEXIBIL), Mercado de Trabalho (MERCTRAB), Desenvolvimento Profissional (DESEPROF), Gestão do Desempenho (GESTDESE), Gestão das Retribuições (GESRETRI), Avaliação do Desempenho (AVALDES), Orientação (ORIENTA), Planeamento de Recursos Humanos (PLANRH) e Inovação Organizacional (INOVORG).

Os índices, que asseguram a medida das diferentes escalas, foram obtidos através da divisão do somatório dos resultados obtidos nas respostas em linha às questões formuladas no inquérito questionário pelo número relevante de itens para obtenção de um resultado médio .

V.7.2 Medição dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos

No estudo foram conceptualizados e medidos catorze atributos do sistemas de gestão de recursos humanos⁷⁹. Com excepção da destinada a medir o atributo Integração⁸⁰, para todas as escalas foi calculada, em termos de correlações inter-itens, através do α de Cronbach, a sua fiabilidade. Com excepção da escala referente ao atributo Comunicação, todas as outras

⁷⁸ A expressão em maiúsculas, entre parêntesis, representa a abreviatura do atributo que foi utilizada no modelo de análise e na exploração dos dados.

⁷⁹ Os itens do questionário associados com todas as escalas são apresentados no Anexo 2.

⁸⁰ Dado que o atributo foi definido como uma variável *dummy*.

escalas apresentam valores para o coeficiente α de Cronbach acima do padrão de Nunnally (1967)⁸¹.



Os índices referentes às escalas representativas dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos foram calculados do seguinte modo:

(i) Formalização

O grau de Formalização foi medido através do somatório de um índice composto constituído por trinta e um itens; cada item correspondente a uma actividade tradicionalmente desempenhada pela direcção de pessoal/recursos humanos. A obtenção de resultados mais elevados indica que a utilização pela empresa de um maior número de instrumentos de gestão de recursos humanos reflecte um maior grau de formalização da área funcional (α igual a .97).

(ii) Integração

O grau de Integração da estratégia de gestão das pessoas com a estratégia de negócio foi avaliado do seguinte modo: nos casos em que a empresa indicava no inquérito questionário que a responsabilidade máxima pela função pessoal/recursos humanos pertencia ao presidente, ao director geral ou a um administrador, considerou-se a função como integrada estrategicamente; nos restantes casos, considerou-se como não integrada. Para efeito de cálculos, a escala foi tratada como variável *dummy*.

(iii) Comunicação

A Comunicação foi calculada através do somatório de um índice composto constituído por seis itens. Valores mais elevados significam que um maior fluxo de informação é canalizado para os empregados (α igual a .44).

(iv) Devolvimento

O grau de Desenvolvimento foi medido através da média de um índice composto de trinta e um itens definidos através de uma escala numérica de 7 pontos; cada item corresponde

⁸¹ Que estabelece o valor de .60 ou superior como limiar que atesta a fiabilidade da medida. Outros autores consideram, no entanto, que a fiabilidade é bem atestada com valores inferiores. O facto de a escala referente ao atributo Comunicação estar directamente relacionada com o tipo de questões formuladas e ao baixo nível de respostas obtido no inquérito questionário pode justificar este valor.

a uma actividade tradicionalmente desempenhada pela direcção de pessoal/recursos humanos. A obtenção de resultados mais elevados indica uma participação mais elevada dos responsáveis de linha nas decisões que envolvem as políticas e práticas de gestão de pessoal/recursos humanos (α igual a .89).

(v) Fomento de Aptidões

O Fomento de Aptidões foi medido através da média de um índice composto constituído por sete itens, definidos através de uma escala numérica de 7 pontos. Os resultados mais elevados reflectem um uso mais extensivo e formalizado da formação/treino, no sentido de capacitar os empregados com aptidões características dos novos ambientes de trabalho (α igual a .83).

(vi) Flexibilidade

A Flexibilidade foi medida como a média de um índice composto constituído por doze itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. Valores mais elevados significam que a empresa, em resposta a alterações do seu contexto negocial, adoptou com maior intensidade práticas de trabalho não tradicionais, também conhecidas como práticas flexíveis (α igual a .86).

(vii) Mercado de Trabalho

O Mercado de Trabalho foi medido como o somatório de um índice composto constituído por nove itens. Resultados mais elevados significam que a empresa, no processo de planeamento de pessoal, privilegiou os actuais empregados em detrimento da contratação exterior (α igual a .71).

(viii) Desenvolvimento Profissional

O Desenvolvimento Profissional foi avaliado como a média de um índice composto constituído por nove itens definidos numa escala numérica de 7 pontos. A resultados mais elevados da escala corresponde um maior envolvimento da empresa na criação de um clima propício ao estabelecimento de um compromisso de longo prazo com os seus empregados (α igual a .69).

(ix) Gestão do Desempenho

A Gestão do Desempenho foi calculada através da média de um índice composto constituído por catorze itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. A resultados mais

elevados corresponde uma maior preocupação com o desempenho dos empregados (α igual a .85).

(x) Gestão das Retribuições

A Gestão das Retribuições foi calculada através da média de um índice composto constituído por onze itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. Resultados mais elevados são interpretados como uma utilização da política retributiva mais ligada ao desempenho (α igual a .76).

(xi) Avaliação do Desempenho

A Avaliação do Desempenho foi calculada como a média de um índice composto constituído por seis itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. Valores mais elevados significam que um maior número de empregados é avaliado de modo formal e o seu desempenho revisto (α igual a .91).

(xii) Orientação

A Orientação foi avaliada como a média de um índice composto constituído por oito itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. Valores mais elevados significam que a empresa atribui maior importância à evolução dos seus empregados (α igual a .90).

(xiii) Planeamento de Recursos Humanos

O Planeamento de Recursos Humanos foi medido como a média de um índice composto constituído por oito itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. Valores mais elevados significam que a empresa atribui uma maior importância à utilização de instrumentos de gestão orientados para a previsão e para a gestão dos fluxos de recursos humanos (α igual a .90).

(xiv) Inovação Organizacional

A Inovação Organizacional foi medida como a média de um índice composto constituído por vinte itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos. Valores mais elevados significam que a empresa dá maior importância aos mecanismos de participação e à opinião dos seus empregados (α igual a .84).

V.7.3 Medição e definição das condições contextuais.

Oito variáveis contextuais foram medidas através de dados recolhidos no inquérito questionário. O número de empregados que está relacionado com a dimensão foi obtido a partir do painel de dados da *Dun & Bradstreet*.

Os elementos recolhidos na secção Dados Gerais do inquérito questionário foram usados para classificar o Sector, a Natureza da Propriedade, Estrutura Organizacional, Ambiente dos Negócios, Implementação da Visão Estratégica, Especialização, Gestão da Qualidade, Colaboração com os Sindicatos. A definição das variáveis baseou-se nos seguintes elementos.

(i) Sector

O sectores foram classificadas segundo a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, nível CAE-Rev1 (INE, 1994), que inclui 10 divisões.

(ii) Natureza da Propriedade

Em relação à Natureza da Propriedade era pedido aos respondentes que indicassem se a sua empresa era uma empresa nacional privada, uma empresa pública nacional ou uma divisão de uma multinacional privada;

(iii) Estrutura Organizacional

Em relação à estrutura organizacional era pedido que informassem se a estrutura da sua organização era funcional, divisional ou matricial;

(iv) Ambiente dos negócios

Sobre o ambiente dos negócios era solicitado às empresas que caracterizassem a envolvente em que se inseriam através de sete itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos;

(v) Visão Estratégica

Para obter informação sobre a visão estratégica era solicitada informação sobre a existência de uma declaração de missão e o grau de difusão entre os empregados;

(vi) Especialização

Em relação à organização dos recursos humanos era solicitado às empresas que indicassem se possuíam ou não, uma direcção de pessoal/recursos humanos;

(vii) Gestão da Qualidade

Sobre gestão da qualidade era solicitado aos respondentes que informassem se a sua empresa faz uso corrente de programas de qualidade;

(viii) Colaboração com os Sindicatos

Em relação à colaboração com os sindicatos era pedido que indicassem em que medida são os sindicatos associados aos esforços de envolvimento de empregados;

(ix) Dimensão

Em relação à dimensão considerou-se o número de empregados como o indicador de dimensão e as empresas foram classificadas em pequena-média empresa (até 500 empregados) e grande empresa (mais de 500 empregados).

V.7.4 Associação bivariada entre as escalas

O quadro 4 apresenta as médias, desvios padrão e intercorrelações, calculados a partir do coeficiente de correlação R de Pearson, entre os atributos do sistema de gestão de recursos humanos. O coeficiente *alfa* de Cronbach (α), para as medidas dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos, é também apresentado.

A análise estabelecida a partir do R de Pearson é útil, na medida em que, ao relacionar as características do sistema de gestão de recursos humanos entre si, possibilita o confronto com o tratamento teórico da mesma questão, que tende a sublinhar a necessidade de uma forte relação entre os diferentes instrumentos utilizados para actuar sobre o sistema de gestão de recursos humanos, de modo a que este seja efectivo. Os resultados obtidos mostram relações entre as escalas dos atributos. Este resultado pode significar que as empresas privilegiam o uso dos instrumentos de forma pouco integrada, mas faz realçar a sua natureza sistémica.

Os atributos relacionados de forma mais estreita são o Planeamento de Recursos Humanos (Planrh) e a Orientação (orienta), que apresentam um $R=.611$; a Avaliação do Desempenho (avaldes) com a Gestão das Retribuições (gesretri), com um $R=.573$, a Gestão do Desempenho (gestdese), com um $R=.545$ e o Planeamento de Recursos Humanos (planrh), com um $R=.541$; significativa é ainda a correlação entre o Planeamento de Recursos Humanos e o Desenvolvimento (devolvim), com um $R=.537$.

A análise das correlações entre as escalas mostra, numa primeira abordagem, o modo como as empresas tendem a organizar o sistema de gestão de recursos humanos e o peso que atribuem a cada um dos instrumentos ou políticas de gestão. Este facto é evidente na circunstância de a Avaliação do Desempenho, reconhecida como o mais popular instrumento de gestão de recursos humanos utilizado em Portugal (Caetano, 1997), se apresentar como a política que mais elevadas correlações apresenta.

Um outro facto que merece ser destacado é o carácter transversal da Inovação Organizacional e da Gestão do Desempenho, que surgem correlacionadas de forma alta ou moderadas com onze dos treze atributos que compõem o sistema de gestão de recursos humanos. Este facto reflecte a natureza holística da Inovação Organizacional e da Gestão do Desempenho.

É de realçar ainda o facto de a escala de Formalização apenas surgir correlacionada, de forma significativa, com o Fomento de aptidões ($R=.300$). Se tivermos presente que esta escala mede a intensidade com que a empresa utiliza práticas de gestão de pessoal ou recursos humanos, esta situação pode reflectir uma tendência para uma utilização dos diferentes instrumentos de gestão de um modo menos estruturado. Uma tal conclusão é reforçada se tivermos em conta que a escala do Mercado de Trabalho, que reflecte o grau em que a empresa desenvolveu internamente mecanismos de gestão dos seus recursos humanos, enquanto modo privilegiado de compatibilização entre a procura e a oferta de pessoal, evidenciar baixos níveis de correlação com os restantes atributos.

Conclusão idêntica pode ser tirada em relação à escala de Integração que, de forma significativa, não surge correlacionada com qualquer outro atributo. Em teoria, este facto pode significar a existência de uma relativa autonomia do processo de formalização das políticas de gestão de pessoal/recursos humanos em relação às práticas e políticas ou reflectir um desfasamento entre a formulação da estratégia de recursos humanos e a sua aplicação. De um modo geral, as relações obtidas no quadro 4 confirmam a interdependência entre os diferentes atributos do sistema de gestão de recursos humanos e salientam a necessidade de estabelecer uma relação entre eles, no sentido de procurar uma maior coerência que reforce a coesão do sistema.

QUADRO 4 - Média, Desvio padrão, α de Cronbach e associação bivariada entre as escalas do sistema de gestão de recursos humanos (R de Pearson)

		Média	D _p	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Avaliação do Desempenho	1.93	.88	.91	—												
2.	Comunicação e Informação	2.79	1.45	.44	.182												
3.	Desenvolvimento Profissional	2.92	1.18	.69	.307*	.433**											
4.	Desenvolvimento	3.62	1.40	.89	.215	.454**	.491**										
5.	Flexibilidade	2.59	.81	.86	.322*	.270	.370**	.430**									
6.	Formalização	20.90	10.18	.97	-.030	.096	.083	.211	.218								
7.	Gestão das Retribuições	2.05	1.11	.76	.573**	.395**	.452**	.285*	.222	-.148							
8.	Gestão do Desempenho	3.34	1.57	.85	.545**	.277*	.354**	.335**	.248**	.068	.386**						
9.	Inovação Organizacional	2.07	1.26	.84	.335**	.457**	.345**	.454**	.258**	.033	.297**	.469**					
10.	Integração	(a)	(a)	(a)	-.100	-.098	-.131	-.24	-.172	.007	-.022	-.211	-.261				
11.	Mercado Trabalho	10.90	5.25	.71	.101	.309*	.215	.373**	.297*	-.013	.199	.364**	.392**	-.164			
12.	Orientação	2.48	1.47	.90	.423**	.216	.280*	.102	.187	-.051	.238	.543**	.355**	.167	.250**		
13.	Planeamento R.H.	1.99	1.3	.90	.541**	.088	.384**	.189	.296*	-.110	.379**	.431**	.305*	-.130	.238	.611**	
14.	Treino e Formação (Fomento Aptidões)	3.47	1.13	.83	.398**	.395**	.411**	.537**	.479**	.300*	.236	.413**	.342**	-.075	.150	.400**	.376**

*. A correlação é significativa ao nível .05 (teste bicaudal)

**. A correlação é significante ao nível .01 (teste bicaudal)

(a) Tratado como variável dummy

QUADRO 5.-Associação bivariada entre as escalas do sistema de gestão de recursos humanos e as variáveis contextuais (R de Pearson)

Variáveis contextuais	Atributos	Avaliação Desempenho	Comunicação Informação	Desenv. Profissional	Devolvimento	Flexibilidade	Formalização	Gestão das Retribuições	Gestão do Desempenho	Inovação Organizacional	Integração	Mercado Trabalho	Orientação	Planeamento R.H.	Treino e Formação								
Ambiente Negócios	Dimensão	.181	.060	-.044	.060	-.049	.112	.253*	-.007	-.116	.045	.067	-.057	.201	.103	-.146	-.141	.014	.047	.012	.212	.165	
Colaboração. Sindicatos	Dimensão	.035	.109	-.024	.032	-.044	.179	.154	.272*	-.274*	.177	.365**	.047	.012	.057	.084	.070	-.100	.152	.070	.244	.063	.196
Estrutura Funcional	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Estrutura Divisional	Dimensão	.213	.028	.076	-.059	.096	.033	.181	.017	-.049	.017	-.001	.004	-.039	-.061	.213	.052	.113	.024	.084	.251*	.324**	
Estrutura Matricial	Dimensão	.029	-.017	.021	.086	.056	-.289*	.233	.287*	.115	.014	-.157	.056	.130	-.060	.077	.035	-.085	.038	.169	.073	.300*	.179
Divisão Multinacional	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Emp. Pública Nacional	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Empres. Híbrida	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Divisão Multinacional	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Divisão Pessoal/RH	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Qualidade Total	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Sect. Ind. Extrativa	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Sect. Ind. Transporte	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Sect. Constr. O. Públicas	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Sect. Tr. Ar. Comunic.	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Sect. Com. e Hotelaria	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Sect. Tr. Ar. Seguros	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057
Visão Estratégica	Dimensão	.193	.284*	-.024	.037	-.044	.179	.037	.253*	-.105	.136	.010	.002	.220	.009	.061	-.008	.001	.045	-.117	.098	.024	.057

*. A correlação é significativa ao nível .05 (teste bicaudal)
**. A correlação é significante ao nível .01 (teste bicaudal)

V.7.5 As medidas de resultado

As variáveis de resultados incluem três medidas de estatuto financeiro (v.g. «Rendibilidade das Vendas», «Rendibilidade do Activo», «Rendibilidade dos Capitais Próprios»), complementada por um quarto indicador (o «Crescimento dos Resultados») e duas de produtividade (v.g. «Vendas por Empregados» e «Resultado Líquido por Empregado»).⁸² O estabelecimento dos indicadores teve em conta a recomendação de Flapper, Fortuin e Stoop (1996) no sentido de estes serem consistentes, ou seja, indicadores que cubram todos os aspectos da actividade da empresa e que sejam relevantes para a área em estudo.

As medidas financeiras são constituídas pela média dos cinco anos considerados no estudo como factor de selecção da amostra (1992-1996). Estes dados foram utilizados de forma a atenuar os efeitos da conjuntura económica nas medidas financeiras. Os dados sobre produtividade, de forma a estabilizar a medida, também são baseados nas médias dos últimos cinco anos, para o número de empregados, vendas e resultados líquidos (1992-1996).

De forma a tornar a análise mais explicativa, os indicadores de resultados são associados de forma a reflectir, por parte da empresa: (i) uma actuação de curto prazo; e (ii) uma orientação de médio prazo.

Esta distinção baseia-se na seguinte premissa: as empresas que elegem o curto prazo como horizonte para delineamento da suas estratégia de negócio, por exemplo, para corresponder a regras de mercado que valorizem o desempenho imediato (v.g. pressão dos mercados bolsistas para distribuição de um determinado dividendo) tendem a centrar a sua acção em actividades que tenham influência, no curto prazo, na rendibilidade e nos lucros.

Ao contrário, as empresas que orientam a sua estratégia de negócio para o longo prazo tendem a privilegiar factores que, como a inovação ou o desenvolvimento de produtos, necessitam de um longo período de maturação.

⁸² No caso do sector bancário o indicador de «vendas» utilizado foi o de «crédito a clientes», já que é este que traduz o verdadeiro esforço dos bancos em chegar ao cliente e é a partir dele que é calculada a quota de mercado do sector; no sector segurador, o indicador utilizado foi o de «produção total» ou «prémios totais», dado que é este o indicador que reflecte o esforço de venda efectuado no sector e posiciona as empresas no mercado.

Em relação a ambas as situações, é de admitir que as empresas procurem valorizar políticas e práticas de recursos humanos que se integrem na dimensão temporal da sua estratégia de negócio.

No estudo, para os indicadores de desempenho, além da distinção básica entre desempenho económico-financeiro e produtividade é adoptada a distinção complementar entre indicadores orientados para o curto prazo e indicadores orientados para o longo prazo. A distinção entre os indicadores tem em conta a literatura existente sobre a área (Barros & Barros, 1997; Ferreira, 1976; Neves, 1996).

A regra seguida na distinção desta característica baseou-se no princípio de que os indicadores de desempenho ligados a agregados que medem a normal actividade da empresa, como o resultado (lucro ou prejuízo), são susceptíveis de traduzir a actuação da empresa num curto período de referência⁸³; outros indicadores, como o activo ou a progressão continuada das vendas apresentam mais uma natureza de variável acumulada e, por isso, traduzem melhor a acção da empresa ao longo do tempo: a sua capacidade para gerar recursos de forma continuada e sustentada.

De acordo com o princípio atrás exposto, considera-se que os indicadores relacionados com os lucros, com excepção da «Rendibilidade do Activo» reflectem uma orientação de curto prazo da empresa e os relacionados com as vendas, uma orientação de médio e longo prazo (figura 28).

FIGURA 28

Caracterização dos indicadores de desempenho segundo a sua natureza temporal

<i>Curto Prazo</i>	<i>Médio-Longo Prazo</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Crescimento das vendas▪ Rendibilidade do activo▪ Produtividade das vendas	<ul style="list-style-type: none">▪ Rendibilidade do capital próprio▪ Crescimento dos resultados▪ Produtividade Financeira

⁸³ O ano fiscal, por exemplo, que é o mais universal dos períodos de referência da actividade da empresa.

A caracterização dos indicadores de desempenho segundo a sua natureza temporal será utilizada, na fase de exploração dos dados utilizados no estudo, para qualificar o tipo de relações entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e os indicadores de desempenho.

A utilização desta diversidade de indicadores de desempenho destina-se a verificar em que medida os atributos do sistema de gestão de recursos humanos mantêm um comportamento uniforme em relação a indicadores com a mesma natureza. No caso de isso acontecer, então estarão criadas as condições para lançar as bases de uma teoria de tipo intermédio⁸⁴ que ajude a explicar o desempenho das empresas e a influência nele exercida pela gestão dos recursos humanos. No caso de se não verificar essa homogeneidade, a explicação alcançada, embora verosímil para os indicadores em relação aos quais se verifica esse comportamento, não poderá ter a natureza teórica referida.

Caso as conclusões do estudo apontem no sentido de confirmar a hipótese da homogeneidade de comportamentos entre os atributos do sistema de gestão de recursos humanos e os indicadores de desempenho, independentemente da sua natureza temporal, a formulação teórica poderá ser enunciada do seguinte modo: *o uso de sistemas de gestão de recursos humanos com as características identificadas tem uma influência concreta, objectiva e reconhecível sobre os resultados da organização.*

Em concreto, tal significaria que a partir dos resultados obtidos seria possível definir, para diferentes combinações das variáveis contextuais, as políticas e práticas de gestão dos recursos humanos que melhores resultados proporcionam em relação ao indicador de desempenho seleccionado.

⁸⁴ Segundo Ferris *et alii* (1995:4): teorias intermédias «são teorias preocupadas com um ou vários fenómenos que tendem a ser relacionáveis um com o outro e são suficiente concretas para gerarem hipóteses testáveis.»

FIGURA 29
Indicadores e medidas de desempenho

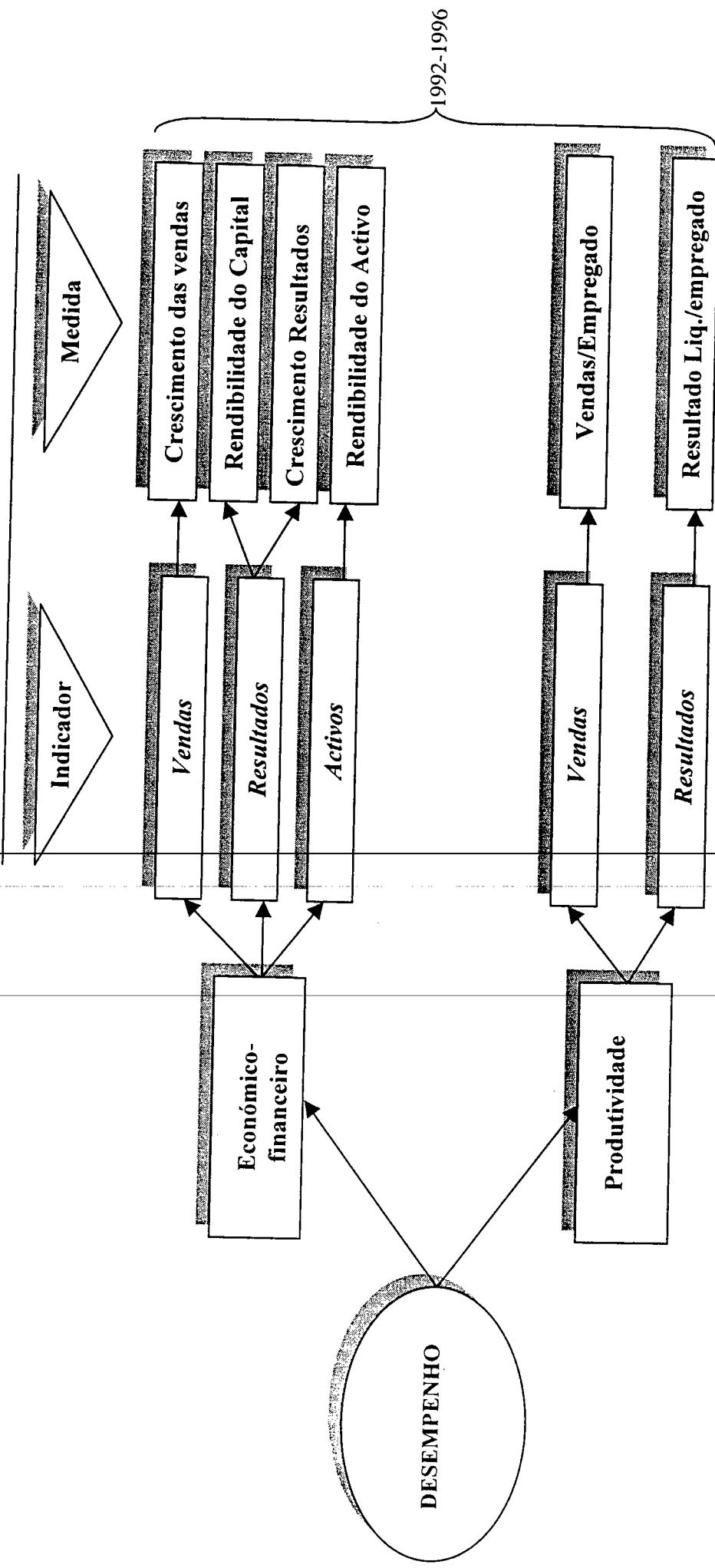
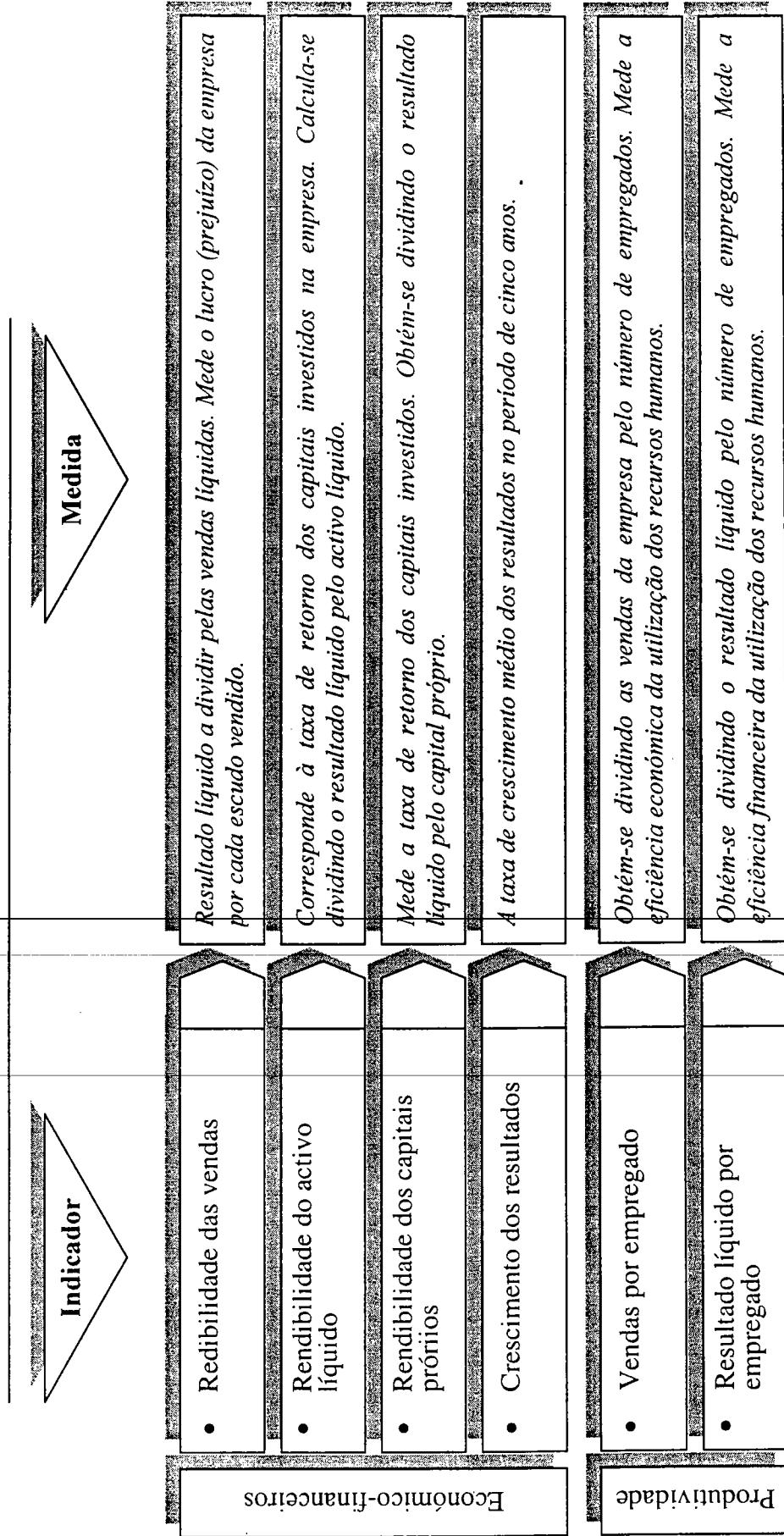


FIGURA 30
Medidas de natureza financeira e produtividade



V.8. Diferenças entre empresas participantes e não participantes

A semelhança entre os grupos de empresas que participaram no estudo e o grupo que não participou, constitui uma condição essencial à possibilidade de generalização dos resultados. No caso de se comprovarem diferenças significativas pode verificar-se um enviesamento da amostra e a interpretação dos resultados deve ser efectuada com precaução. Para aferir da representatividade da amostra, comparámos as empresas participantes e não participantes em termos dos seguintes indicadores: vendas, número de empregados (quadro 6) e na sua distribuição sectorial.

QUADRO 6
Caracterização da população e da amostra
segundo o número de trabalhadores e as vendas⁸⁵

	<i>N</i>	<i>Número empregados</i>	<i>Vendas (contos)</i>
População (1)	289	271 811	14 953 984
Amostra (2)	63	110 033	6 589 585
(3) = (2) / (1)	21.8	40.5%	44.1%

Para pesquisar eventuais diferenças, foram conduzidos testes estatísticos baseados na análise multivariada das variâncias. A única diferença significativa está relacionada com o indicador «número de empregados», para o qual a hipótese nula do teste Mann-Whitney («as duas populações são iguais em tendência central») é rejeitada. Nos restantes dois indicadores não encontrámos diferenças significativas entre os dois grupos, o que significa que a amostra não difere de forma significativa da sua população e que, deste modo, os resultados obtidos na análise são susceptíveis de generalização.

Uma explicação para o facto de os dois grupos apresentarem um resultado divergente, em termos de tendência central, em relação ao indicador «número de empregados» pode residir no facto de no grupo das empresas participantes, se verificar uma forte concentração das empresas com maior número de empregados dentro do universo estudado.

⁸⁵ Os dados utilizados para comparação correspondem às séries do ano de 1994.

Deste modo, podemos concluir que, com excepção do número de empregados, superior no caso das empresas respondentes, as empresas participantes no estudo não diferem de forma significativa das que não participaram.

V.9 Processo de análise

A primeira fase do processo de análise procura determinar: (i) em que medida as características do sistema de gestão de recursos humanos estão associadas com os resultados; (ii) identificar os aspectos particulares dos sistemas de gestão de recursos humanos que evidenciam uma relação mais significativa com os resultados; e (iii) estabelecer o *melhor modelo explicativo* da relação entre os resultados, os atributos e as condições contextuais.

Com esse objectivo, o próximo capítulo sumaria uma série de testes de associação conduzidos entre os elementos de cada uma das catorze escalas do sistema de gestão de recursos humanos e os resultados e apresenta as relações básicas estatisticamente significativas.

O tratamento da informação recolhida através do inquérito questionário seguiu a indicação de Labovitz (1970,1971) segundo a qual as variáveis ordinais podem ser tratadas como variáveis de intervalo, sem que a análise perca poder explicativo. Mostrou-se, assim, possível utilizar técnicas de correlação e regressão linear múltipla para estudar as relações entre os diferentes tipos de variáveis (de sistema, de resultado e de controlo) e pesquisar evidências estatísticas significativas. Husselid *et alii* (1996) demonstram que os resultados obtidos através de regressão linear não diferem de forma significativa se os dados utilizados na estimação forem longitudinais ou cross-seccionais.

Para analisar as relações entre os atributos (variáveis independentes) e os resultados (variáveis dependentes) foi utilizado o *método dos mínimos quadrados* (MMQ), que serve de base ao Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS) (Bobko, 1995). No estudo foi utilizada uma abordagem do MRLS designada como «do geral-para-o-específico» (*general-to-specific*) (Hendry, 1986).⁸⁶

⁸⁶ Caracterizado por, através da estimação sucessiva dos parâmetros e coeficientes associados às variáveis independentes permitir a geração de modelos com acentuada capacidade explicativa.

Este procedimento permitiu: (i) seleccionar os parâmetros do modelo em função da respectiva significância estatística; e (ii) definir o *melhor modelo* explicativo da relação estudada.⁸⁷

A utilização do MRLS permitiu igualmente testar o efeito das condições contextuais nos resultados e na dimensão dos sistemas de gestão de recursos humanos

V.9.1 O modelo de regressão linear múltipla

A investigação correlacional usada envolve a realização de testes que evidenciem a significância estatística e o poder de explicação de um modelo de regressão linear.

Seguindo a orientação presente na literatura (Husselid, 1995; Banker, Field, Schroeder & Sinha, 1996; Husselid *et alii*, 1996), o desempenho da empresa foi estimado a partir de um modelo econométrico de tipo aditivo com a seguinte estrutura:

$$\text{Desempenho da Empresa} = f(\text{sistemas de gestão de recursos humanos} + \text{condições contextuais})$$

Para análise da correlação existente entre o sistema de gestão de recursos humanos e as condições contextuais, por um lado e os resultados e a produtividade, por outro, foi formulado um modelo em que a variável dependente era representada pelo indicador de desempenho em análise.

⁸⁷ A utilização do MRLS tem uma longa tradição entre os investigadores nas ciências sociais. Entre os autores que utilizaram esta abordagem para estudar fenómenos ligados à vida organizacional salientam-se Beard & Dess, 1981; Bidwell & Kasarda, 1975; Blasi, Conte & Kruse, 1996; Freeman & Hannan, 1975; Fox & McLeay, 1992; Grinyer, Huang (1997); McKiernan & Yasai-Ardekani, 1988; MacDuffie, 1995; Pfeffer & Salancik, 1975.

O modelo tem a seguinte estrutura base:

$$ID_i = \beta_0 + \beta_{1I} ASRH_I + \beta_{2J} CC_J + U \quad (1)$$

Onde:

ID_i	= Indicador de Desempenho I
β_0	= Termo independente
β_{1I}	= Parâmetros do modelo associados aos ASRH
β_{2J}	= Parâmetros do modelo associados às CC
$ASRH_I$	= Atributos do sistema de gestão de recursos humanos
CC_J	= Condições contextuais
i	= De 1 a 6
I	= De 1 a m
J	= De 1 a n
N	Numero de indicadores
M	= Número de condições contextuais
U	= Variável residual com distribuição normal padronizada

Os sinais dos coeficientes da equação (1) indicam a direcção da relação existente entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes que é testada como hipótese ou seja, que o atributo exerce uma influência positiva sobre os resultados e as condições contextuais desempenham uma acção efectiva nessa relação

Para aplicação do MMQ foi necessário realizar um complexo processo de transformação de variáveis de tipo nominal e de múltiplos itens, cujos dados de base se encontravam no inquérito questionário, em variáveis ratio, de modo a tornar possível o seu tratamento em termos econométricos.

Algumas das variáveis, sobretudo as relacionadas com as condições contextuais, foram tratadas como variáveis *dummy*. Também foi tratado como variável *dummy* o atributo «Integração». Cinco das variáveis de resultados (Crescimento as Vendas, Crescimento dos Resultados, Rendibilidade do Activo, Produtividade Financeira e Produtividade das Vendas)

foram objecto de transformação logarítmica, de forma a melhorar a qualidade da sua distribuição.

Nos modelos são apenas apresentadas as variáveis cujos parâmetros apresentam um grau de significância relevante da estatística *t de student* (*t*) e as variáveis em que o valor desta estatística é superior a «1». Embora neste último caso se não verifique qualquer significância estatística, a inclusão destas variáveis residuais contribui de forma expressiva para aumentar a capacidade explicativa do modelo e para a identificação do *melhor modelo explicativo* de cada uma das variáveis dependentes.

Cada um dos modelos deve ser interpretado do seguinte modo: trata-se, em função dos dados utilizados, do *melhor modelo explicativo* do comportamento da variável dependente.

O modelo é considerado o *melhor modelo* quando, no âmbito do MRLS, é minimizada a diferença entre o R^2 e o $R^2_{ajustado}$ e a F assume o valor máximo.

V.9.2 Diagnóstico do modelo estimado

Para determinar a existência ou não, nos dados longitudinais das medidas de resultados, a presença de correlação entre as séries de dados e multicolinearidade que pudesse resultar em estimativas ineficientes dos parâmetros ou estimativas enviesadas dos seus erros padrão, foram realizados testes estatísticos.

As séries de dados longitudinais foram sujeitas a testes destinados a verificar as condições do modelo de regressão linear múltipla ou seja, linearidade, homoescedasticidade, autocorrelação e normalidade. Os resultados mostraram a não violação das condições do MRLS, pelo que as estimativas dos parâmetros são eficientes e a dos erros padrão não se apresenta enviesada.

CAPÍTULO VI

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DAS HIPÓTESES

Este capítulo sumaria os resultados obtidos a partir da exploração dos dados recolhidos no inquérito questionário; descreve as conclusões obtidas através do teste das hipóteses e descreve as suas implicações para a gestão dos sistemas de gestão de recursos humanos.

Em geral, as forças de associação observadas entre as características do sistema de gestão de recursos humanos e os resultados, apresentam uma tendência mista. No entanto, algumas relações, como as verificadas com o Crescimento das Vendas, Rendibilidade dos Capitais Próprios e Produtividade das Vendas apresentam-se muito significativas.

Este facto sugere que a gestão dos recursos humanos será tanto mais influente nos resultados quanto a elaboração e definição das políticas e práticas de gestão das pessoas seja estabelecida com essa finalidade específica e de forma integrada com outros instrumentos de gestão e não formulada de modo casuístico e desligado da realidade organizacional.

VI.1 Introdução

O estudo da correlação entre as características do sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade apresenta-se como um dos principais objectivos deste estudo: algumas empresas possuem sistemas de gestão de recursos humanos com determinadas especificidades porque atingem um elevado desempenho global e são reconhecidas pelas suas capacidades para atrair, desenvolver e manter empregados talentosos ou, antes pelo contrário, é o modo como funciona o conjunto das suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos que afecta o desempenho e a produtividade?

O argumento apresentado nos capítulos anteriores e que se baseia na literatura, teórica e empírica, sobre a influência do sistema de gestão de recursos humanos, aponta no sentido do último argumento. No entanto, as conclusões que é possível retirar da presente investigação não apontam de modo claro num sentido ou outro.

A análise mostra que as políticas de gestão de recursos humanos apresentam um grau de disseminação suficientemente amplo para que seja possível testar a sua relevância para os resultados. A convicção empírica existente de que nem todas as práticas de gestão de recursos

humanos apresentam o mesmo grau de disseminação entre as empresas e que algumas práticas, como as relacionadas com a gestão do desempenho e a inovação organizacional, apresentam uma utilização marginal entre as empresas do universo estudado, é confirmada pelos resultados.

Em relação ao sistema de gestão de recursos humanos verifica-se que cinco atributos apresentam uma tendência mal definida (Avaliação do Desempenho, Comunicação, Desenvolvimento, Integração e Fomento de Aptidões), quatro atributos mostram uma tendência negativa (Desenvolvimento Profissional, Formalização, Inovação Organizacional e Orientação), três atributos uma tendência positiva (Flexibilidade, Gestão das retribuições e Planeamento dos Recursos Humanos) e dois atributos não apresentam qualquer tendência (Gestão do Desempenho e Mercado de Trabalho). A tendência verificada com as condições contextuais é mal definida em relação a oito características, negativa com cinco, positiva com uma e inexistente com sete.⁸⁸

VI.2 Revisão dos resultados

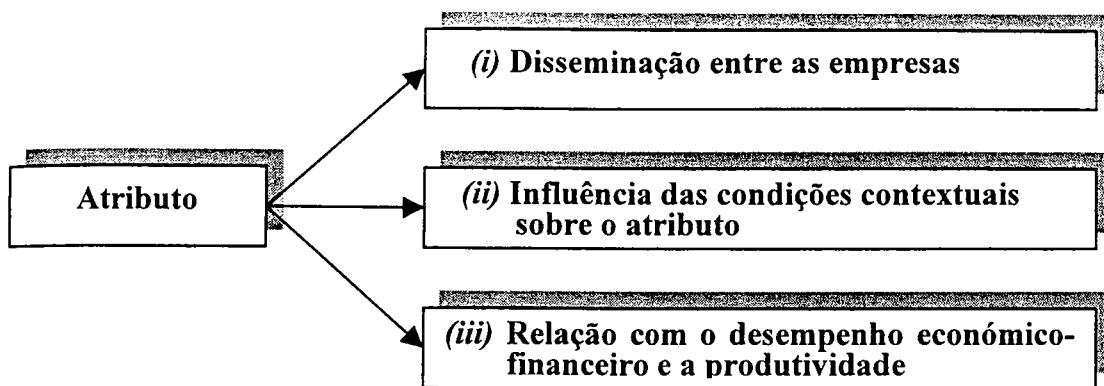
As secções seguintes revêem os resultados globais obtidos a partir do modelo analítico. Os resultados são apresentados de forma a responder às questões formuladas nas hipóteses apresentadas no Capítulo IV.

As principais questões colocadas nas hipóteses referem-se: (i) à disseminação das políticas e práticas segundo a dimensão; (ii) à disseminação das políticas e práticas segundo os sectores; (iii) à disseminação das políticas e práticas segundo a Natureza da Propriedade; (iv) à relação das políticas e práticas de gestão com o desempenho económico-financeiro; e (v) à relação das políticas e práticas de gestão com o desempenho dos empregados.

A estrutura das secções é a seguinte: na primeira secção, são apresentados os resultados relacionados com cada um dos atributos -a apresentação segue a sequência indicada na figura 31; na segunda secção, são analisados os resultados referentes à influência exercida pelas condições contextuais no sistema de gestão de recursos humanos e, na terceira e última secção, são sintetizados os principais resultados obtidos em relação aos indicadores de desempenho económico-financeiro e a produtividade e apresentados os seis *melhores modelos* explicativos obtidos no estudo.

⁸⁸ Este resultado refere-se às variáveis em termos desagregados (v.g. todas as hipóteses em termos de sectores, natureza, etc.)

FIGURA 31 - Sequência de apresentação dos resultados referentes aos atributos



VI.2.1 Resultados sobre o sistema de gestão de recursos humanos

Esta secção analisa os resultados alcançados na análise sobre a influência dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade.

VI.2.1.1 Resultados sobre atributo FORMALIZAÇÃO

O atributo Formalização mede o grau em que a empresa define as responsabilidades e a natureza da função de gestão de recursos humanos. No Capítulo IV foi estabelecida a hipótese de elevados níveis de formalização poderem ser associados com níveis elevados de desempenho económico-financeiro e produtividade. A medição do atributo foi efectuada através de um índice composto por trinta e um itens, cada um correspondente a uma actividade tradicionalmente desempenhada pela direcção de pessoal/recursos humanos. Entre essas actividades incluíam-se práticas tradicionais, em geral apresentadas como pertencentes ao domínio da gestão de pessoal e novas orientações, indicadas como mais próximas do domínio da gestão de recursos humanos. A partir da análise dos resultados brutos obtidos no inquérito questionário podem obter-se conclusões sobre o grau de disseminação dessas práticas entre as empresas.

(i) *Disseminação entre as empresas do atributo formalização*

Em termos gerais (quadro 7), verifica-se uma repartição equilibrada entre o número de actividades que são indicadas pelas empresas com sendo desempenhadas pela direcção de recursos humanos ($N=16$) e as actividades indicadas como não realizadas ($N=15$). Um refinamento da análise mostra que as actividades desempenhadas pela direcção de pessoal/recursos humanos se centram sobre actividades (em número de catorze) identificadas com as práticas tradicionais (PT); as práticas identificadas como correspondendo a novas orientações⁸⁹ na função (NO) (em número de dezassete) são referenciadas, em maioria, como não sendo desempenhadas pela áreas funcional de gestão de pessoal/recursos humanos.

Em termos gerais, verifica-se que o grau de formalização, medido através do quociente «número de práticas indicadas pela empresas/número máximo de práticas da amostra», é de 67%, valor que é significativo.

Estes resultados evidenciam uma postura das empresas algo conservadora no domínio da gestão das pessoas, já que indicam uma relutância pronunciada na adopção de práticas de gestão identificadas mais próximas do novo discurso funcional, que aponta no sentido da utilização de instrumentos de gestão que potenciem as formas grupais de organização, a participação e delegação de poder e o reforço da comunicação, a par de uma maior integração dos diferentes instrumentos de gestão.

⁸⁹ O uso de práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, que correspondem à efectivação das novas orientações é analisado em Tannenbaum e Dupree-Bruno (1994), que estudaram a sua relação com factores organizacionais e ambientais.

QUADRO 7 - Actividades desempenhadas na Direcção de Pessoal/RH

<i>Actividade</i>		<i>Sim - %</i>	<i>Não - %</i>	<i>Total-%</i>
Planeamento de Pessoal	PT	60.3**	39.7	100.0
Mobilidade de Empregados	PT	63.5**	36.5	100.0
Gestão de Custos com Pessoal	PT	61.9**	38.1	100.0
Produtividade Empregados e Qualidade Resultados	NO	42.9	57.1*	100.0
Gestão das Retribuições	PT	65.1**	34.9	100.0
Gestão dos Benefícios e Actividades Sociais	PT	63.5**	36.5	100.0
Participação e Envolvimento dos Empregados	NO	42.9	57.1*	100.0
Fomento do Trabalho em Equipa	NO	46.0	54.0*	100.0
Desenvolvimento de Quadros	NO	52.4**	47.6	100.0
Implementação da Visão Estratégica	NO	38.1	61.9*	100.0
Avaliar a Atitude dos Empregados	NO	54.0**	46.0	100.0
Planeamento da Sucessão de Responsáveis	NO	41.3	58.7*	100.0
Treino/Formação Geral de Empregados	PT	66.7**	33.3	100.0
Recrutar e Seleccionar	PT	66.7**	33.3	100.0
Orientar os Recém-Admitidos	PT	57.1**	42.9	100.0
Avaliação do Desempenho	PT	60.3**	39.7	100.0
Comunicação Administração Empregados	NO	60.3**	39.7	100.0
Saúde Higiene e Segurança	PT	61.9**	38.1	100.0
Aplicação de Testes de Selecção	PT	44.4	55.6*	100.0
Programas de Acção Social	PT	44.4	55.6*	100.0
Planos de Redução de Efectivos	PT	63.5**	36.5	100.0
Análise e Desenho de Postos	PT	41.3	58.7*	100.0
Identificação de Talentos e Gestão do Potencial	NO	46.0	54.0*	100.0
Implementação de Estratégia de Mudança	NO	41.3	58.7*	100.0
Sistemas Comparativos de Gestão (<i>Benchmarking</i>)	NO	25.4	74.6*	100.0
Atrair/Reter Pessoal Especializado	NO	42.9	57.1*	100.0
Melhorar o Treino e o Desenvolvimento	NO	50.8**	49.2	100.0
Gestão de Competências	NO	36.5	63.5*	100.0
Gestão do Desempenho	NO	44.4	55.6*	100.0
Gestão da Qualidade e Inovação	NO	22.2	77.8*	100.0
Recolocação Externa (<i>Outplacement</i>)	NO	27.0	73.0*	100.0

(**) = 16 (*) = 15

PT = Práticas Tradicionais

NO = Novas Orientações

(ii) Influência das condições contextuais sobre a formalização

Para verificar a influência exercida sobre a formalização pelas condições contextuais Sector de Actividade e Natureza da Propriedade analisámos a relação existente utilizando os resultados do *R de Pearson* (quadro 4). A relação não é significativa, seja qual for o sector ou a Natureza da Propriedade. Este mesmo resultado é, aliás, obtido para todas as restantes condições contextuais utilizadas no estudo, com excepção do resultado referente à variável Direcção de Pessoal/Recursos Humanos, subjacente à questão formulada no inquérito questionário: «Na sua empresa existe uma Direcção de Pessoal/Recursos Humanos», que apresenta uma correlação positiva ($R=.289$), que confirma a estreita ligação entre a formalização e a existência de um órgão com a responsabilidade pela sua implementação. No entanto, as actividades que compõem a escala da formalização encontram-se distribuídas de forma mais ou menos uniforme, por todos os tipos de empresa e sectores⁹⁰.

(iii) Relação da formalização com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

Considerando os resultados da regressão linear múltipla⁹¹, estes mostram que a formalização está sobretudo relacionada com a produtividade. O atributo assume uma correlação significativa em relação aos indicadores Produtividade Financeira e Produtividade das Vendas. Os parâmetros associados a estas variáveis assumem, respectivamente, os valores .103, com um valor da estatística *t-student* de 3.463 e .0896, com um valor da estatística *t-student* de 6.057, para um nível de significância de 1% (bicaudal), em ambos os casos.

De acordo com este resultado, a hipótese colocada no ponto IV.4 apenas é parcialmente aceite. O que significa que os dados apenas validam a inferência que foi então produzida para os indicadores directamente ligados ao desempenho dos empregados. Em face da utilização referida pelos respondentes do inquérito questionário, será de admitir que o grau de formalização afecte outras componentes do sistema de gestão e não os resultados. Dado que, nos estudos conhecidos, esta variável não foi objecto de análise, não é possível verificar a acuracidade do valor do parâmetro.

⁹⁰ No Anexo 3 são apresentados estes resultados globais.

⁹¹ A análise tem em conta os seis melhores MRLS. Este procedimento é adoptado em relação à análise de todos os atributos.

VI.2.1.2 Resultados sobre o atributo INTEGRAÇÃO

O atributo Integração mede o grau em que a estratégia de gestão de recursos humanos se encontra integrado com a estratégia de negócio. A hipótese formulada no Capítulo IV estabelecia que a elevados níveis de integração podiam ser associados com níveis elevados de desempenho económico-financeiro e produtividade. A medição do atributo foi efectuada através de uma variável *dummy*, relacionada com o posicionamento hierárquico dos responsáveis máximos pela função de gestão. Nos casos em que era indicado que a responsabilidade máxima pela gestão de pessoal/recursos humanos pertencia ao Presidente ou Vice-Presidente da empresa⁹² a resposta foi classificada com «1»; nos restantes casos, foi classificada com «0».

(i) *Disseminação entre as empresas do atributo integração*

Em resposta à questão «Na sua empresa, quem detém a *responsabilidade máxima* pela gestão de pessoal/recursos humanos», 82.5% das empresas atribuem essa responsabilidade ao Presidente da Administração e ao Vice-Presidente de Pessoal/Recursos Humanos (quadro 8). Este resultado pressupõe um elevado nível de integração entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos, já que a concentração no mesmo órgão das decisões referentes a uma e a outra fazem pressupor, pelo menos em teoria, que se verificará a máxima compatibilização entre as duas estratégias e que a função de gestão de recursos humanos é reconhecida como um assunto de importância crítica para a gestão da empresa.

⁹² Ou título equivalente.

**QUADRO 8 - Responsabilidade máxima pela gestão de pessoal/
recursos humanos**

<i>Título responsável</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% acumul.</i>
Presidente Administração (a)	31	49.2	49.2
Vice-Presidente Pessoal/RH	21	33.3	82.5
Director Pessoal/RH	10	15.9	98.4
Outro	1	1.6	100.0
Total	63	100.0	

(a) Ou título equivalente

O relevo da função gestão de pessoal/recursos humanos é salientada pelo facto de 87.3 % das empresas respondentes referirem a existência, na sua estrutura organizativa, de uma direcção de pessoal/recursos humanos e apenas 12.7% mencionarem a sua não existência (quadro 9).

QUADRO 9 - Existência de Direcção de Pessoal/Recursos Humanos

<i>Existência de Direcção de Pessoal/RH</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>% acumul.</i>
Sim	63	87.3	87.3
Não	8	12.7	100.0
Total	63	100.0	

A maioria das empresas que afirmavam possuir uma direcção de pessoal/recursos humanos (quadro 10) consideravam que essa função possuía uma natureza estratégica. Estes dados reforçam a importância do atributo Integração no sistema de gestão de recursos humanos.

**QUADRO 10 - Classificação da função e existência de Direcção de Pessoal/
Recursos Humanos**

(b) →	Existência de direcção de pessoal/recursos humanos			
Forma como é considerada a função	Não		Sim	
(a) ↓	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)
Função Estratégica	8.7	25.0	91.3	39.6
Função de «Apoio»	10.0	37.5	90.0	50.9
Função Administrativa	50.0	37.5	50.0	5.7
Função de «Linha»	-	-	100.0	3.8

(ii) Influência das condições contextuais sobre a integração

A influência das condições contextuais Natureza da Propriedade e Sector de Actividade sobre a Integração, medida através do *R de Pearson*, não se mostrou significativa. Do mesmo modo, nenhuma outra variável de controlo mostrou ter influência sobre este atributo. Uma interpretação possível para este resultado é a de que, quanto maior for o envolvimento dos órgãos máximos de gestão da empresa no processo de elaboração e decisão sobre as políticas de gestão das pessoas, maior será a sua ligação à estratégia de negócio, que ao ser ela própria condicionada pelas condições contextuais, tende a reduzir o impacto destas nas políticas de recursos humanos.

O facto de o atributo apresentar uma correlação negativa (*R Pearson=-.318*) com a variável Envolvimento dos Sindicatos confirma a convicção empírica de, em Portugal, a convivência entre os sindicatos e os dirigentes de empresa ser difícil ou com frequência, impossível.

Um resultado deste tipo levanta a questão de saber em que medida é que as empresas estão em condições de lançar programas de envolvimento que exijam uma forte mobilização dos seus empregados já que, de acordo com diferentes contributos teóricos, em postos de trabalho com elevados índices de sindicalização, a participação dos sindicatos é fundamental para o sucesso dessas iniciativas.

(iii) Relação da integração com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

De acordo com os resultados do modelo de regressão linear múltipla, entre o atributo Integração o desempenho económico-financeiro e a produtividade existe um comportamento ambivalente. O parâmetro associado ao atributo assume valores significativos em relação ao Crescimento das Vendas, Rendibilidade e Rendibilidade do Activo. Os valores alcançados são, respectivamente, de -.848, para o parâmetro e -3.150, para a estatística *t-student*, para um nível de significância de 1% (bicaudal); para o Crescimento das Vendas; .681, para o parâmetro e 1.912 para estatística *t-student*, com um nível de significância de 10% (bicaudal); e .752 para o parâmetro e 2.280 para estatística *t-student*, com um nível de significância de 5% (bicaudal).

Este resultado conduz à aceitação, com reservas, da hipótese formulada no Capítulo IV já que os dados evidenciam uma tendência não-homogénea.

Em relação à produtividade, os resultados não mostram a existência de qualquer relação significativa entre a Integração e os indicadores deste tipo. A hipótese de a Integração poder determinar elevados níveis de produtividade não é, portanto, aceite.

Os resultados obtidos no estudo são convergentes com os obtidos no estudo de Brewster (1994) referentes ao Projecto Price Waterhouse/Cranfield onde Portugal era classificado no conjunto de país com médio/baixo nível de integração da função de gestão das pessoas (em conjunto com o Reino Unido, a Dinamarca, a Irlanda e a Turquia).

VI.2.1.3 Resultados sobre o atributo COMUNICAÇÃO

O atributo Comunicação mede o grau em que a empresa apresenta os seus objectivos perante os empregados e difunde entre eles, de forma regular, informação de âmbito geral e financeira. A hipótese formulada no Capítulo IV estabelecia que elevados níveis de comunicação podiam ser associados com elevados níveis de desempenho económico-financeiro e produtividade. O atributo foi medido através de um índice composto constituído por cinco itens, através dos quais se procurava conhecer as acções que são comunicadas com regularidade aos empregados, incluindo informação sobre «A natureza do negócio/Planos da empresa», «Objectivos financeiros globais», «Desenvolvimento de produtos/serviços», «Dados actualizados sobre resultados financeiros» e «Actualização sobre produtividade/eficácia».

(i) Disseminação entre as empresas do atributo comunicação

A exploração dos dados do inquérito questionário (quadro 11) mostra que se verifica um grande equilíbrio entre as empresas que referem comunicar dados de natureza estratégica aos seus empregados e as que o não fazem. Os resultados apresentam, no entanto, duas orientações distintas: uma, relativa aos dados de natureza não financeira: «Natureza do negócio», «Desenvolvimento de produtos/serviços», «Actualização sobre produtividade/eficácia», onde a tendência se orienta de forma clara no sentido da comunicação dessa informação e outra, relacionada com os dados de natureza financeira, onde se verifica uma tendência para uma menor difusão dessa informação.

QUADRO 11 - Acções comunicadas com regularidade aos empregados

<i>Acções sobre</i>	<i>N(a)</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Total</i>
A natureza do negócio/Planos da empresa	60	35.0	65.0	100.0
Objectivos financeiros globais	59	59.3	40.7	100.0
Desenvolvimento de produtos serviços	59	33.9	66.1	100.0
Dados actualizados s/ produtividade/eficácia	59	49.2	50.8	100.0
Actualização sobre produtividade/eficácia	61	45.9	54.1	100.0

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre a comunicação

Analizando a influência das condições contextuais sobre a comunicação, verifica-se que esta se encontra correlacionada de forma significativa com a variável Natureza da Propriedade. Para a informação desagregada desta variável os resultados significativos são os seguintes: Empresa Privada Nacional (R de Pearson=-.274); Divisão de Multinacional (R de Pearson=.365). A comunicação surge ainda positivamente correlacionada com a variável Ambiente de Negócios (R de Pearson=.325) e a Estrutura Organizativa Híbrida (R de Pearson=.272).

O contraste entre os resultados referentes às empresas nacionais e divisões de empresas multinacionais poderá explicar, de alguma forma, a atitude citada como sendo característica das empresas portuguesas e que aponta no sentido da não existência de acções deste tipo.

Neste resultado merece ainda destaque o facto de variáveis que, com frequência, são citadas na literatura como fortemente ligadas à política de comunicação, nomeadamente, como a Gestão pela Qualidade e a Implementação da Visão Estratégica, não evidenciarem qualquer tipo de correlação com este atributo. Este resultado lança um desafio para que em futuras pesquisas esta matéria seja investigada.

(iii) Relação da comunicação com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

No modelo de regressão linear múltipla foi detectada uma forte correlação entre a comunicação e os indicadores de resultados Rendibilidade e Rendibilidade do Activo. No primeiro caso, o parâmetro associado à variável assume o valor .290, com um valor da estatística *t-student* de 2.442, para um nível de significância de 5% (bicaudal); e, no segundo, o parâmetro apresenta um valor de .353, com um valor da estatística *t-student* de 3.502, para um nível de significância de 1% (bicaudal).

De acordo com estes resultados, a hipótese colocada no Capítulo IV é aceite para o desempenho e não aceite para a produtividade.

VI.2.1.4 Resultados sobre o atributo DEVOLVIMENTO

O atributo Devolvimento mede o grau em que os responsáveis de linha são envolvidos no apoio e gestão dos assuntos de gestão de recursos humanos. A hipótese formulada no Capítulo IV estabelecia que elevados níveis de devolvimento podiam ser associados com elevados níveis de desempenho económico-financeiro e produtividade. O atributo foi medido através da média de um índice composto de trinta e um itens definidos através de um escala numérica de 7 pontos. O atributo procurava analisar em que medida se verifica a participação dos responsáveis de linha na implementação/execução das práticas indicadas no atributo Formalização.

A participação dos responsáveis de linha na implementação/execução das políticas de recursos humanos é considerada na literatura uma questão crítica para aferir em que medida as empresas se afastam da gestão de pessoal tradicional e adoptam posicionamentos mais próximos da gestão de recursos humanos.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo devolvimento

Para avaliar em que medida a prática do devolvimento ou atribuição de responsabilidades pela gestão de pessoal/recursos humanos se encontra disseminada entre as empresas adoptámos os seguinte procedimento: a partir das respostas à questão colocada no inquérito questionário criámos um Índice de Intensidade de Devolvimento-IID calculado para as respostas válidas e para cada uma das actividades, através da seguinte fórmula: $IID = (\sum \text{da notação da actividade}) / (N \text{ válido} \times 7)$.⁹³

Os valores referentes ao Índice de Intensidade de Devolvimento são apresentados no quadro 12.⁹⁴ A partir dos valores obtidos para o IID pode concluir-se que a intervenção dos responsáveis de linha na gestão recursos humanos representa uma tendência clara, já que a grande maioria das empresas participantes no estudo refere essa participação como um dos aspectos salientes da implementação/execução das actividades de gestão de recursos humanos.

Estes resultados suscitam, no entanto, uma questão de fundo. Se relacionarmos a tendência clara para a associação dos responsáveis de linha com as práticas de gestão de recursos humanos, com a tendência, igualmente clara, para a adopção de reduzidos padrões de inovação organizacional⁹⁵ é de colocar a questão de saber em que medida é que a focalização das empresas no responsável de linha, com todas as consequências que daí advêm, em termos de organização, estilo de direcção, práticas de trabalho e relações interpessoais, nos locais de trabalho, não constitui o principal obstáculo à implantação de programas inovadores de gestão das pessoas.

Esta questão é tanto mais importante quanto se sabe que as novas orientações em matéria de gestão das pessoas (*empowerment*, gestão pelo elevado desempenho, TQM, etc.) assentam o seu focus numa redistribuição de poder e influência que, no caso das empresas portuguesas, seria sempre efectuada à custa da diminuição dos actuais níveis de poder e influência dos responsáveis de linha.

⁹³ Igual procedimento foi utilizado para cálculo dos índices de intensidade de utilização dos restantes atributos. Por este facto, dispensa-se, nesses casos, a referência à forma de cálculo.

⁹⁴ Actividades ordenadas de forma decrescente de acordo com o IID.

⁹⁵ Cf. Ponto VI.2.1.13, p. 194, desta dissertação.

QUADRO 12 - Índice de intensidade de Desenvolvimento – IID

<i>Actividade</i>		<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Avaliação do Desempenho	PT	55	324	385	84,16%
Produtividade Empregados e Qualidade Resultados	NO	46	251	322	77,95%
Fomento do Trabalho em Equipa	NO	48	254	336	75,60%
Participação e Envolvimento dos Empregados	NO	47	248	329	75,38%
Gestão do Desempenho	NO	47	246	329	74,77%
Melhorar o Treino e o Desenvolvimento	NO	50	261	350	74,57%
Treino/Formação Geral de Empregados	PT	58	302	406	74,38%
Avaliar a Atitude dos Empregados	NO	51	265	357	74,23%
Orientar os Recém-Admitidos	PT	54	277	378	73,28%
Planeamento de Pessoal	PT	56	285	392	72,70%
Identificação de Talentos e Gestão de Potencial	NO	46	234	322	72,67%
Implementação de Estratégia de Mudança	NO	45	224	315	71,11%
Mobilidade de Empregados	PT	56	275	392	70,15%
Gestão de Competências	NO	40	195	280	69,64%
Desenvolvimento de Quadros	NO	50	243	350	69,43%
Comunicação Administração Empregados	NO	52	252	364	69,23%
Atrair/Reter Pessoal Especializado	NO	46	219	322	68,01%
Gestão da Qualidade e Inovação	NO	32	152	224	67,86%
Recrutar e Selecionar	PT	60	281	420	66,90%
Análise e Desenho de Postos	NO	43	201	301	66,78%
Gestão das Retribuições	PT	57	265	399	66,42%
Planos de Redução de Efectivos	PT	55	254	385	65,97%
Implementação da Visão Estratégica	NO	38	174	266	65,41%
Saúde Higiene e Segurança	PT	55	239	385	62,08%
Gestão de Custos com Pessoal	PT	58	243	406	59,85%
Planeamento de Sucessão de Responsáveis	NO	42	172	294	58,50%
Sistemas Comparativos de Gestão (<i>Benchmarking</i>)	NO	30	114	210	54,29%
Gestão dos Benefícios e Actividades Sociais	PT	54	186	378	49,21%
Programas de Acção Social	NO	42	127	294	43,20%
Aplicação de Testes de Selecção	NO	43	117	301	38,87%
Recolocação Externa (<i>outplacement</i>)	NO	30	77	210	36,67%

(a) Respostas válidas

PT = Práticas Tradicionais;

NO = Novas Orientações

(ii) Influência das condições contextuais sobre o desenvolvimento

A influência das condições contextuais sobre o grau de desenvolvimento é limitada. Dentro dos sectores de actividade, verifica-se que existe correlação com o Sector Banca e Seguros (R de Pearson=-.251); em relação às restantes variáveis, a correlação apenas se verifica com a variável Implementação da Visão Estratégica (R de Pearson=.324).

(iii) Relação do desenvolvimento com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

A hipótese estabelecida no Capítulo IV estabelecia que elevados níveis de desenvolvimento podiam ser associados elevados níveis de desempenho económico-financeiro e produtividade. Os resultados obtidos na regressão linear mostram uma correlação com três dos quatro indicadores de desempenho económico-financeiro, embora a tendência não seja homogénea; e, em relação à produtividade, uma correlação positiva com a Produtividade das Vendas. Os valores obtidos foram os seguintes: correlação com o Crescimento das Vendas, o valor do parâmetro obtido foi de .230, com um valor da estatística t -student de 2.153, para um nível de significância de 5%; para o indicador Rendibilidade do Activo, para o parâmetro o valor obtido for de -.314, para um valor da estatística t -student de -2.717, para um nível de significância de 5%.

De acordo com os resultados obtidos considera-se que a hipótese é aceite e que os dados validam a inferência estabelecida.

VI.2.1.5 Resultados sobre o atributo FOMENTO DE APTIDÕES

O Fomento de Aptidões foi definido como o grau em que a empresa adopta políticas activas de treino e formação destinadas a apoiar a implementação da estratégia de negócio. A sua medição fez-se através da média de um índice composto de sete itens definidos numa escala numérica de 7 pontos. No inquérito questionário era solicitado às empresas que respondessem à seguinte questão: «Em que proporção os empregados da empresa receberam, nos últimos cinco anos, de forma sistemática Formação/treino formal nos seguintes tipos de aptidões? ».

Com esta questão procurava-se avaliar em que medida a opção das empresas se orientava para uma concepção da formação/treino proactiva e destinada a estabelecer a compatibilização entre as aptidões dos empregados e as exigências do negócio.

As práticas de treino/formação identificadas no inquérito questionário integram-se na linha teórica do que a literatura designa como «práticas de gestão de elevado rendimento». O resultado do inquérito questionário permitia obter informação sobre o grau de disseminação de um tipo de práticas sobre as quais a informação existente em Portugal é mínima (Peixoto & Schumacher, 1997).

(i) *Influência das condições contextuais sobre o Fomento de Aptidões*

A influência das condições contextuais sobre o Fomento de Aptidões é moderada. Quatro dessas variáveis apresentam uma correlação positiva: Ambiente de Negócios (R de Pearson=.277); Estrutura Organizacional Híbrida (R de Pearson=.258; e Implementação da Visão Estratégica (R de Pearson=.444).

Este resultado pode indicar uma preocupação das empresas em relacionar a sua política de treino e formação com as perspectivas futuras do negócio, dando um carácter de instrumento operativo ao treino. A criação de um Índice de Intensidade de Fomento de Aptidões-IIFA (quadro 13) permite avaliar em que medida as empresas utilizam, na sua estratégia de gestão de recursos humanos, acções de formação/treino orientadas para o desenvolvimento de aptidões. Em termos gerais, no entanto, verifica-se que o grau de disseminação das acções de treino/formação orientadas para o desenvolvimento de aptidões se pode considerar limitado uma vez que os valores do índice se situam em torno dos 50% para todo o tipo de acções, valor que, em face do elevado N pressupõe uma baixa distribuição.

QUADRO 13 - Índice Intensidade Fomento de Aptidões- IIFA

<i>Tipo de aptidões</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Tomada de decisões em grupo/resolução de problemas	62	213	434	49,08%
Aptidões de liderança	60	216	420	51,14%
Aptidões para a percepção do negócio	62	213	434	49,07%
Aptidões sobre qualidade e conhecimentos estatísticos	60	195	434	44,93%
Aptidões sobre equipas de trabalho	60	235	434	54,15%
Treino sobre aptidões do posto de trabalho	60	281	434	64,75%
Treino cruzado	53	154	371	41,51%

(a) Respostas válidas

(ii) Relação do atributo Fomento de Aptidões com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

O Fomento de Aptidões apresenta um relacionamento negativo com o desempenho económico-financeiro e uma relação positiva com a produtividade financeira. Os valores assumidos pelos parâmetros e pela estatística *t-student* para esta variável são as seguintes: o valor do parâmetro para o Crescimento das Vendas é de $- .421$, para um valor da estatística *t-student* de -2.794 , com um grau de significância de 1% (bicaudal); para a Rendibilidade, o valor do parâmetro é $- .454$ e a estatística *t-student* -2.142 , com um grau de significância de 10% (bicaudal); para a Rendibilidade do Activo, o valor do parâmetro é $- .417$ e a estatística *t-student* -2.323 , com um grau de significância de 10% (bicaudal).

Os resultados obtidos não confirmam a hipótese formulada. Este resultado é contrastante com estudos anteriores que encontram uma relação causal positiva. Uma explicação possível para o nosso resultado pode residir no facto de o inquérito questionário colocar questões referentes a um tipo de treino/formação destinado a criar condições para o desenvolvimento de uma realidade organizacional baseada na cooperação e no trabalho em equipa e não sobre um treino/formação de tipo mais formal, orientado para o desenvolvimento de aptidões básicas, para onde parecem orientar-se as políticas e práticas desta área.

VI.2.1.6 Resultados sobre o atributo FLEXIBILIDADE

O atributo Flexibilidade mede o grau em que a empresa adopta instrumentos de gestão flexíveis para melhorar a eficácia do recrutamento e resolver carências de pessoal. A sua medição foi efectuada através de um índice composto constituído por doze itens, definidos numa escala numérica de 7 pontos, que procurava conhecer em que medida a empresa tinha adoptado práticas de gestão identificadas como flexíveis.

A hipótese formulada no Capítulo IV estabelecia que elevados níveis de flexibilidade podiam ser associados com elevados níveis de desempenho económico-financeiro e de produtividade.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo flexibilidade

A adopção de novas práticas de trabalho, destinadas a melhorar a eficácia do recrutamento e a resolver carências de pessoal e dificuldade contratuais, em condições que as adequiem às características do novo marco competitivo, apresenta, de acordo com os dados recolhidos no inquérito questionário, uma tendência mista. Algumas das práticas («Recrutamento exterior», «Reconversão de empregados», «Treino para novos empregados», «Salários e benefícios melhorados») apresentam, de acordo com o Índice de Intensidade de Flexibilidade-IIF (quadro 14), níveis de utilização elevados, enquanto outras («Horários de trabalho flexíveis», «Diminuição das exigências em termos de idade», «Diminuição das exigências em termos de qualificações», «Trabalho a tempo parcial», «Tele-trabalho», «Partilha de postos de trabalho») apresentam níveis de utilização muito baixos ou mesmo reduzidos.

Os dados recolhidos no inquérito questionário permitem concluir que, dentro do quadro de opções oferecido pelas novas práticas de trabalho flexíveis, a opção das empresas se orienta no sentido das menos flexíveis ou seja as que se mostram de utilização menos controversa dentro do sistema de relações industriais português, caracterizado por alguma rigidez institucional.

QUADRO 14 - Índice Intensidade Flexibilidade - IIF

<i>Tipo de aptidões</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Horários de trabalho flexíveis	57	148	399	37.01%
Recrutamento exterior	62	264	434	60.82%
Diminuição das exigências em termos de idade	55	139	385	36.10%
Diminuição das exigências em termos de qualificações	55	126	385	32.72%
Reconversão de empregados	60	228	420	54.28%
Treino para novos empregados	61	286	427	66.97%
Trabalho a tempo parcial	56	104	392	26.53%
Tele-trabalho	57	77	399	19.29%
Partilha de postos de trabalho	56	120	392	30.61%
Salários e benefícios melhorados	58	229	406	56.40%
Promoção da imagem da empresa	54	221	378	58.46%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre a flexibilidade

A influência dos factores contextuais sobre o atributo flexibilidade é limitada e apresenta uma tendência mista. Analisada a correlação bivariada entre o atributo e os factores verifica-se que apenas três deles exercem alguma influência sobre o atributo: a Estrutura Funcional, (R de Pearson = -.289); Estrutura Orgânica Híbrida, (R de Pearson = .287); e Sector Banca e Seguros, (R de Pearson = -.300).

(iii) Relação do atributo *flexibilidade* com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

A hipótese formulada no Capítulo IV estabelecia que a elevados níveis de flexibilidade podiam corresponder elevados níveis de desempenho económico-financeiro e produtividade. Os resultados alcançados no MRLS evidenciam uma correlação positiva muito forte com o indicador Crescimento das Vendas, onde o valor do parâmetro é de .576, para um valor da estatística *t-student* igual a 3.145, com um nível de significância de 1% (bicaudal); e com o indicador Rendibilidade do Activo, onde o valor do parâmetro é de .665, para um valor da

estatística *t-student* igual a 3.494, com um nível de significância de 1% (bicaudal); em relação ao indicador Rendibilidade, a correlação é menos forte, mas ainda é positiva (valor do parâmetro igual a .607; valor da estatística *t-student* de 2.581, para um grau de significância de 5% igualmente bicaudal).

Em relação ao desempenho os resultados obtidos apontam no sentido de confirmar a hipótese relacionada com o desempenho económico-financeiro. Em relação à produtividade a hipótese não é confirmada seja esta económica ou financeira

Em face dos resultados acima apresentados, que mostram uma relativa estabilidade na utilização de práticas flexíveis com menor grau de flexibilidade, esta conclusão pode ser explicada pelo carácter quase-normal das acções utilizadas pelas empresas para regular o seu quadro de pessoal e menos como um resultado gerado pela adopção de práticas de trabalho novas ou flexíveis.

VI.2.1.7 Resultados sobre o atributo MERCADO DE TRABALHO

O atributo Mercado de Trabalho mede o grau em que a empresa satisfaz a sua necessidade de preenchimento de postos a partir dos seus empregados actuais ou do recurso a empregados recrutados no exterior. De forma indirecta, este atributo mede igualmente o grau de compromisso estabelecido entre a organização e os seus recursos humanos, já que a focalização de uma organização nos seus recursos internos como fonte principal de conciliação entre a oferta e a procura de recursos humanos, exige o estabelecimento de um compromisso recíproco de longo prazo para se desenvolver. O atributo foi medido através da seguinte questão colocada no inquérito questionário: «Para os grupos de empregados abaixo indicados, de que forma são habitualmente preenchidos os postos vagos na sua empresa?».

(i) Disseminação entre as empresas do atributo mercado de trabalho

A criação de um Índice de Intensidade do Mercado de Trabalho-IIIMT (quadro 15) permite avaliar em que medida as empresas adoptam esta conceptualização nas suas práticas e políticas de recursos humanos. Uma análise dos resultados mostra que se verifica um equilíbrio no recurso ao mercado interno e ao mercado externo de trabalho (quadro 15); ainda que a técnica mais utilizada pelas empresas («Anúncio externo») represente uma forma ligada ao mercado externo, verifica-se que as duas técnicas mais utilizadas logo a seguir («Selecção entre os empregados da empresa» e «Anúncios internos») estão relacionadas com o mercado

interno de trabalho. De salientar é, também, a reduzida utilização por parte das empresas dos «centros de emprego» como fonte de recrutamento.

Os baixos resultados obtidos tornam difícil uma interpretação destes dados, que tanto podem reflectir um estabilidade nos efectivos e, por consequência, uma baixa frequência nos processos de recrutamento, como o resultado de processos de perda de dimensão (não investigados no presente estudo).

De forma indirecta, os resultados mostram a natureza complexa da tarefa de lançar iniciativas baseadas no estabelecimento de um compromisso entre a empresa e os seus empregados, já que as oportunidades internas tendem a escassear.

QUADRO 15 - Índice Intensidade do Mercado de Trabalho - IIIMT

<i>De que modo são preenchidos os postos vagos?</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Entre os empregados da empresa	63	176	441	39.90%
Anúncios internos	63	145	441	32.88%
Anúncios externos	63	192	441	43.53%
Agências de recrutamento	63	119	441	26.98%
Pesquisa através de consultores	63	45	441	10.20%
Centros de emprego	63	82	441	18.59%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre o mercado de trabalho

O atributo Mercado de Trabalho não apresenta nenhuma relação bivariada (R de Pearson) significativa com qualquer das condições contextuais (quadro 4). Este facto tende a reflectir a relativa neutralidade das condições contextuais em relação ao mercado de trabalho; situação que pode ser explicada pelo facto de os níveis de desemprego se terem situado nos últimos anos a níveis elevados, o que, ao aumentar a oferta de trabalho, tende a facilitar o processo de selecção, mas também a relativa estagnação do emprego nos principais sectores da economia do país (INE, 1994). Em futuras pesquisas, no entanto, poderá ser esclarecida a questão de saber se esta tendência é geral, aplicável apenas aos postos de trabalho tradicionais

e não aos postos de trabalho com as competências-chave (tecnologia, *marketing*, recursos humanos) adequadas ao novo marco competitivo.

(iii) *Relação do mercado de trabalho com o desempenho económico-financeiro e a produtividade*

A hipótese estabelecida no capítulo IV de que a elevados níveis de utilização do mercado trabalho podiam ser associados elevados níveis de desempenho económico-financeiro e produtividade é apenas parcialmente confirmada pelos dados.

Em relação ao desempenho económico-financeiro os resultados obtidos apontam no sentido de confirmar a hipótese para dois indicadores de desempenho económico-financeiro. Os resultados alcançados no MRLS evidenciam uma correlação moderada positiva com o indicador Crescimento dos Resultados, onde o valor do parâmetro é de .181, para um valor da estatística *t-student* igual a 2.426, com um nível de significância de 5% (bicaudal); e menos acentuada com o indicador Crescimento das Vendas, onde o valor do parâmetro é de .048, para um valor da estatística *t-student* igual a 2.004, com um nível de significância de 10% (bicaudal).

Em relação aos indicadores de produtividade, a correlação detectada é ambígua já que esta apresenta uma tendência fortemente positiva em relação ao indicador produtividade das vendas (valor do parâmetro igual a .082; valor da estatística *t-student* de 3.013, para um grau de significância de 1% igualmente bicaudal) e outra fortemente negativa com a produtividade financeira (valor do parâmetro igual a -.173; valor da estatística *t-student* de -3.409, para um grau de significância de 1% igualmente bicaudal).

Estes resultados mostram que, embora a utilização, pelas empresas, do mercado interno de trabalho não seja muito forte, em termos gerais, o seu efeito sobre os resultados não é negligenciável, já que ele parece actuar sobretudo no longo prazo. Este resultado está em linha com a convicção de que um quadro de empregados estável no tempo tende a actuar em relação à empresa de forma mais efectiva.

VI.3.1.8 Resultados sobre o atributo DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O atributo Desenvolvimento Profissional mede o grau em que a empresa planeia a evolução profissional dos seus empregados e adopta políticas e procedimentos autónomos em relação ao quadro contratual de referência. A sua medição efectuou-se através de um índice

composto constituído por nove itens definidos numa escala numérica de 7 pontos, através dos quais se procurava conhecer as práticas de gestão de carreiras aplicadas pela empresa aos seus empregados.

A autonomia da gestão de carreiras em relação ao quadro institucional das relações industriais existente em Portugal é, de acordo com a crença generalizada, muito limitada. De acordo com esta convicção, a maioria das empresas limita-se, em matéria de carreiras, a aplicar o preceituado nos regulamentos de contratação colectiva e não possuirá estratégias autónomas nesta área.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo desenvolvimento profissional

Para análise da disseminação das práticas de gestão de carreiras entre as empresas foi igualmente criado um Índice de Intensidade de Desenvolvimento Profissional-IIIDP (quadro 16) destinado a medir a intensidade com que as empresas utilizavam cada uma das práticas⁹⁶. Em termos globais, verifica-se que as questões relacionadas com as carreiras e que constituem o pilar do desenvolvimento profissional, têm uma fraca disseminação entre as empresas.

Apenas na questão relacionada com «Planos de carreira baseados em sistemas de competências» se verifica que o índice ultrapassou os cinquenta por cento; em relação a todas as outras questões, esse índice situa-se de forma clara abaixo dos cinquenta por cento, o que, ~~em face da forma como foi este foi construído~~ significa que o número de empregados aos quais esses sistemas são aplicados é bastante reduzido.

Comparando os resultados dos índices das diferentes questões, o facto de os planos de carreira baseados em sistemas de competências surgir como a prática que apresenta uma maior intensidade é algo surpreendente, dado ser esta, de entre as práticas referenciadas, a mais complexa e de mais difícil implementação. Resultados obtidos a partir do cruzamento estatístico desta variável com os factores contextuais Natureza da Propriedade e Sector de Actividade, mostraram que a grande maioria das empresas que dizem praticar este tipo de

⁹⁶ Dados obtidos a partir das respostas ao item: «Não existem planos de carreira», mostram que 40 das 63 empresas assinalaram positivamente, em diferentes graus de intensidade, essa resposta. A resposta a esta questão não excluía, no entanto, a resposta às outras questões que procuravam conhecer a realidade existente em matéria de carreiras de forma mais pormenorizada e deslocando as perguntas para novas orientações nesta matéria (competências, sucessão, programas de carreira). Ainda que de forma relativa, dado que a questão procurava saber «para quantos empregados» é que não existiam «planos de carreira» e não se na empresa existiam ou não carreiras, o resultado mostra que a gestão individualizada da evolução profissional, fora dos tradicionais quadros regulamentares e apresentada como uma consequência da adopção de conceitos do domínio da gestão de recursos humanos, não é uma prática corrente entre as empresas.

planos de carreira pertence ao grupo Empresa Nacional Privada (50.1%), seguido das empresas Divisão multinacional (31.7%) e aos sectores da Indústria Transformadora (36,5%), Comércio e Hotelaria (36.5%) e Banca e Seguros(20.6%).

Estes resultados podem indicar uma mudança sensível no quadro das relações laborais em Portugal no sentido de as empresas adoptarem cada vez mais práticas e políticas próximas das dos chamados *greenfields*⁹⁷. Os dados não permitem, no entanto, retirar esta conclusão em termos absolutos pelo que futuras pesquisas sobre esta matéria deverão esclarecer em que medida a tendência para a desregulamentação das relações laborais é um facto e em que sentido se processa a sua orientação.

QUADRO 16 - Índice Intensidade do Desenvolvimento Profissional - IIDP

<i>Práticas de gestão de carreira aplicadas na empresa</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Planos de carreira baseados em sistema de competências	63	234	441	53.06%
Planos de carreira baseados na contratação colectiva	63	194	441	43.99%
Planos de carreira baseados na antiguidade	63	141	441	31.97%
Programas de sucessão	63	137	441	46.48%
Programas de desenvolvimento/formação carreira	63	205	441	46.49%
Existem sistemas de promoções desligados dos planos de carreira	63	171	441	38.78%
Existem sistemas de promoções ligados aos planos de carreiras	63	207	441	46.94%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre o desenvolvimento profissional

O atributo apresenta uma relação bivariada significativa com os seguintes factores contextuais: Dimensão (R de Pearson = .284) e Estrutura Orgânica Híbrida (R de Pearson = .253). Estes resultados estão em linha com a teoria, em particular o obtido em relação à

⁹⁷ *Greenfield* expressão que serve para designar, na terminologia anglo-saxónica de gestão, as empresas ou os locais de trabalho libertos das regras impostas pelas sindicatos. A expressão não tem equivalente na língua portuguesa.

dimensão já que é nas grandes organizações que a tendência para a existência de sistema de carreira organizados (de base contratual ou negociada) é maior.

O facto de não se encontrar nenhuma relação bivariada significativa com o factor contextual Sector de Actividade ou Natureza da Propriedade, reforça a necessidade, já antes salientada, de futuros estudos se debruçarem sobre esta questão.

(iii) *Relação do desenvolvimento profissional com o desempenho económico-financeiro e a produtividade*

O resultado do modelo de regressão linear múltipla não confirma a hipótese estabelecida segundo a qual elevados níveis de desenvolvimento profissional poderiam estar associados com elevados níveis de resultados económico-financeiros e elevados níveis de produtividade. As relações detectadas assumem uma natureza negativa em relação aos indicadores de resultados; o único resultado significativo, ainda que negativo verifica-se em relação ao indicador Crescimento das Vendas (parâmetro = -.381, para uma estatística *t-student* de -3.077, para um grau de significância de 1% - bicaudal).

Estes resultados confirmam o actual impasse organizacional em que se encontra o principal suporte do desenvolvimento profissional, a gestão de carreiras. E, em particular, parece reflectir a dificuldade de as organizações em Portugal gerirem os seus recursos humanos na base de uma relação contratual de médio prazo. Este facto, que é em parte explicado pela influência exercida pela contratação colectiva sobre a aplicação deste instrumento, revela, também, a reduzida autonomia das empresas nesta área.

VI. 2.1.9 Resultados sobre o atributo GESTÃO DO DESEMPENHO

O atributo Gestão do Desempenho mede o grau em que a empresa estabelece os requisitos de desempenho para o conjunto dos empregados. O atributo foi medido através de um índice composto constituído por oito itens, com os quais se procurava investigar que tipo de medidas são usadas pelas empresas para estabelecer os requisitos de desempenho dos empregados.

No quadro desta investigação a gestão do desempenho assume uma particular importância. De facto, a partir do momento em que um dos objectivos centrais do estudo é o de procurar evidências que permitam associar ou não, determinadas práticas de gestão de recursos humanos com a produtividade, a gestão do desempenho apresenta-se como o mais

próximo de entre todos os atributos de uma das variáveis exógenas do modelo, ao mesmo tempo que se mostra como o de mais fácil conotação teórica com um dos indicadores de resultados, o da produtividade.

O modo como no inquérito questionário foram formuladas as questões apontou no sentido de a medida da gestão do desempenho reflectir o grau em que empresa utiliza indicadores «objectivos» e não «subjectivos» para estabelecer os requisitos. As respostas a estas questões permitem concluir em que medida é que as empresas privilegiam o estabelecimento de objectivos e metas concretas que assegurem o controlo do resultado do trabalho ou negligenciam esse aspecto, determinante, entre outros factores, da produtividade.⁹⁸

(i) Disseminação entre as empresas do atributo gestão do desempenho

Do mesmo modo que para os restantes atributos, a criação de um Índice de Intensidade de Gestão do Desempenho-IIGD (quadro 17), destinado a medir a intensidade de utilização da gestão do desempenho, permite conhecer a disseminação destas práticas junto das empresas. Em termos gerais, os resultados mostram uma fraca utilização de medidas destinadas a estabelecer requisitos de desempenho. Desta tendência exceptua-se a utilização de medidas ligadas aos resultados (*output*) que com um valor para o índice de 60,54% se mostra a mais utilizada das medidas.

De referenciar são os baixos valores associados às formas de organização ligadas a medidas como «Metas de treino/aprendizagem» (34.47%) ou «Requisitos estabelecidos na base do grupo» (29.48%), cujos valores indicam uma utilização muito reduzida de formas de controlo do desempenho associadas a novas orientações no domínio da gestão das pessoas.

⁹⁸ Em termos práticos o estabelecimento de objectivos de desempenho está relacionado com outras variáveis organizacionais como a motivação, liderança, clima, etc. Esse tipo de relações, que é mais do domínio do Desenvolvimento Organizacional não é, contudo, objecto de investigação neste estudo.

QUADRO 17 - Índice Intensidade Gestão do Desempenho - IIGD

<i>Medidas usadas para estabelecer requisitos de desempenho aos</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Resultados (<i>output</i>)	63	267	441	60.54%
Tempo (prazos)	63	227	441	51.47%
Objectivos (negociados com o empregado)	63	222	441	50.34%
Objectivos (estabelecidos pelo gestor)	63	222	441	50.34%
Qualidade (e.g. níveis de serviço)	63	245	441	55.55%
Metas de treino/aprendizagem	63	152	441	34.47%
Requisitos estabelecidos na base do grupo	63	130	441	29.48%
Apreciação da gestão	63	220	441	49.89%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre a gestão do desempenho

O atributo Gestão do Desempenho não apresenta nenhuma relação bivariada significante com factores contextuais. Os fracos resultados obtidos nesta variável colocam uma questão adicional de natureza fundamental: a não utilização, pelas empresas, de métodos objectivos que permitam medir e avaliar o desempenho dos empregados de forma objectiva não constituirá uma das principais causas explicativas do baixo nível de desempenho das organizações em Portugal? A investigação das causas que afastam as empresas e os seus responsáveis da utilização de métodos de avaliação do desempenho dos empregados e das suas implicações sobre o desempenho organizacional não é objecto de investigação neste estudo pelo que, em futuras investigações, essas implicações deverão ser investigadas de forma a melhorar o nosso conhecimento do funcionamento das organizações em Portugal.

(iii) Relação da gestão do desempenho com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

A hipótese estabelecida no capítulo IV segundo a qual a níveis elevados de gestão do desempenho poderiam ser associados elevados níveis de desempenho económico-financeiro e elevados níveis de produtividade é confirmada parcialmente pelos dados, já que apenas é encontrada uma forte correlação entre o atributo e o indicador Produtividade das Vendas

(parâmetro = .348, para uma estatística *t-student* de 3.667, para um grau de significância de 1% - bicaudal).

Este resultado está em linha com os desenvolvimentos teóricos e com a convicção empírica de que o papel dos empregados é determinante na posição de mercado alcançada pela empresa.

VI.2.1.10 Resultados sobre o atributo GESTÃO DAS RETRIBUIÇÕES

O atributo gestão das retribuições mede o grau em que a empresa utiliza práticas de gestão retributivas caracterizadas pela sua orientação para o desempenho. A medição do atributo foi efectuada através de um índice composto por onze itens que colocavam questões sobre o número de empregados abrangidos por diferentes esquemas retributivos, directos e indirectos.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo gestão das retribuições

Para estudar em que medida as práticas de gestão das retribuições orientadas para o desempenho se encontram disseminadas entre as empresas foi também calculado um Índice de Intensidade de Gestão das Retribuições–IIGR (quadro 18). Os resultados obtidos mostram uma baixa utilização dos esquemas retributivos orientados para o desempenho. Dos onze esquemas retributivos apresentados no inquérito questionário apenas um («Incentivos individuais») apresenta um valor acima dos 50% para o IIGR. Os valores do IIGR obtidos para os restantes esquemas retributivos apresentam níveis que indicam uma utilização muito reduzida ou nula.

Em face deste resultado conclui-se que as empresas continuam a privilegiar políticas retributivas de tipo tradicional e desligadas do desempenho, tanto individual como colectivo. Uma questão que não é respondida neste estudo, já que exigiria uma linha de investigação complementar, aqui não seguida e que poderá ser objecto de análise em próximas investigações, é a do aprofundamento da influência exercida sobre o desempenho individual da inexistência de esquemas retributivos orientados para a motivação e o compromisso organizacional.

QUADRO 18 - Índice Intensidade Gestão das Retribuições - IIGR

<i>Sistemas retributivos ligados ao desempenho utilizados pela empresa</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Sistema baseado nos conhecimentos/aptidões	63	156	441	35.37%
Distribuição de resultados	63	180	441	40.82%
Distribuição de ganhos	63	109	441	24.72%
Incentivos individuais	63	223	441	50.57%
Equipas de trabalho ou incentivos de equipa	63	129	441	29.25%
Prémios não monetários de reconhecimento pelo desempenho	63	138	441	31.29%
Planos de acções para empregados	63	78	441	17.68%
Benefícios flexíveis, do tipo cafeteria	63	67	441	15.19%
Segurança no emprego	63	110	441	24.94%
Informação aberta sobre salários	63	149	441	33.79%
Planos de opção de compra de acções	63	81	441	18.37%

(a) Respostas válidas

Esta questão é tanto mais importante quanto a literatura vem referindo: (i) que a ~~adopção de esquemas de incentivos de grupo, como a distribuição de resultados e a partilha de ganhos,~~ pode constituir uma parte da abordagem cooperativa nas relações laborais quando aumentam as pressões para a flexibilização ou se desenvolvem esquemas de trabalho baseados em equipas (FitzRoy & Kraft, 1992); e (ii) a existência de relações positivas entre determinadas práticas salariais e a eficiência. Shepard (1994), utilizando para estimação dos resultados uma função do tipo Cobb-Douglas, analisou, na indústria química, a influência da partilha de resultados na produtividade e concluiu pela existência de uma forte correlação positiva entre a partilha de resultados e a produtividade, resultado que está em linha com os obtidos por Weitzman (1984)⁹⁹ e Weitzman e Kruse (1990)¹⁰⁰, que sugerem que elevados benefícios macro económicos podem resultar da adopção da partilha de resultados ou rendimentos. Kruse (1996) obtém resultados que indicam a existência de uma correlação positiva entre a adopção de partilha de resultados e planos de acções a melhoria da

⁹⁹ Citado em Shepard (1994), *op. cit.*, p. 453

¹⁰⁰ *Ibidem*

produtividade e a adopção de programas de flexibilização das práticas de gestão de recursos humanos.

(ii) Influência das condições contextuais sobre a gestão das retribuições

A influência das condições contextuais sobre a gestão do desempenho é quase nula. As únicas associações bivariadas com a gestão das retribuições verificam-se com o factor contextual Ambiente de Negócios (R de Pearson = .324) e com o factor Sector Electricidade Gás e Água (R de Pearson = -.277).

Esta situação está em linha com a teoria, já que um dos aspectos técnicos essenciais da gestão das retribuições, a equidade externa, está directamente relacionado com as condições de concorrência ligadas ao mercado. O sinal negativo do coeficiente referente ao Sector Electricidade Gás e Água pode reflectir a diminuta concorrência sectorial em face do reduzido número de empresas que caracteriza o sector, dimensão das empresas e à situação de quase monopólio existente.

(iii) Relação da gestão das retribuições com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

A hipótese estabelecida no Capítulo IV segundo a qual a níveis elevados de gestão de retribuições corresponderiam níveis elevados de desempenho não é confirmada para qualquer indicador de desempenho.

Em termos gerais, este resultado coloca diferentes questões sobre a importância estratégica da função nas empresas estudadas, quando a base da política de gestão de recursos humanos é constituída pela utilização de instrumentos que não asseguram essa condição. Esta observação é sobretudo evidente no caso da gestão das retribuições.

O resultado obtido no estudo, embora o nosso objectivo fosse mais alargado, é contrastante com o obtido por Addison, Schnabel e Wagner (1996:572), segundo o qual um sistema retributivo que inclua uma componente variável baseada na partilha de lucros tem um efeito positivo sobre o desempenho global da empresa (medido através dos indicadores Rendibilidade e Inovação).

Idêntica conclusão é obtida quando confrontados os nossos resultados com o estudo de Jones e Kato (1995) que encontraram evidências de que as empresas que adoptam planos de

acções para empregados e sistemas de bónus, melhoram a sua produtividade em cerca de 4-5%. Segundo Jones *et alii* (1995:409), esse efeito leva cerca de 3-4 anos até se traduzir num ganho para a empresa.

VI.2.1.11 Resultados sobre o atributo AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho mede o grau em que a empresa rever o desempenho dos empregados através de acções formais. O atributo foi medido através de um índice composto constituído por nove itens que referenciavam diversas situações aplicáveis na empresa em relação aos métodos de desempenho e que envolviam não só a existência do sistema e as suas características, mas também o papel que nele desempenham gestores e empregados. A avaliação do desempenho assume um papel crucial no processo de gestão do desempenho já que, em termos processuais, ela representa o culminar de todo o processo de revisão.

As questões colocadas no inquérito questionário procuravam investigar se o processo de avaliação do desempenho correspondia a um processo efectivo de revisão do desempenho ou, se, pelo contrário, apesar de existir, este não passa de um processo formal, sem repercuções sobre os recursos humanos e sobre o desempenho da empresa.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo avaliação do desempenho

A análise das respostas do inquérito questionário através do Índice de Intensidade de Avaliação do Desempenho-IIAD (quadro 19) mostra que a Avaliação do Desempenho é utilizada pela maioria das empresas como forma de rever o desempenho dos seus empregados (quadro 19). No entanto, uma análise detalhada das questões colocadas no inquérito questionário, que procuravam investigar as condições em que esse instrumento é utilizado, revela uma tendência para centrar o processo num único momento no ano, o que pode ser considerado com um indicador de baixos níveis de ligação ao desempenho.

As respostas às duas questões ligadas à gestão do potencial e das retribuições: «As revisões do desempenho incluem uma avaliação do potencial para ser promovido»; «As promoções e o potencial são discutidos num momento diferente do da revisão do desempenho» e à questão relacionada com as retribuições: «As remunerações são discutidas num momento diferente do da revisão do desempenho», que obtiveram, respectivamente, 61.9%, 58.7% e 63.5%, de respostas «Sim», mostram o carácter «tradicional» do processo de avaliação do desempenho e constitui uma evidência de que este tende a funcionar como o

momento final de um processo tendencialmente burocratizado; evidência que surge reforçada pela contradição existente no papel dos gestores de linha no processo: a um «Sim» igual a 58.7% à questão «Os gestores de linha são treinados para conduzir a avaliação?», vem a corresponder um claro «Não» (68.3%) à questão «Os gestores de linha são treinados para conduzir sessões de aconselhamento de carreira».

(ii) Influência das condições contextuais sobre a avaliação do desempenho

A única relação bivariada com a Avaliação do Desempenho verifica-se com o factor contextual Estrutura Orgânica Híbrida (R de Pearson = .253). Este resultado mostra que os sistemas de avaliação do desempenho não se distinguem em função das principais características contextuais (Estrutura, Natureza da Propriedade, Sector) o que traduz uma homogeneidade da distribuição e utilização do atributo e reforça a conclusão atrás estabelecida sobre o carácter tradicional do instrumento e da sua utilização.

Além disso, este resultado pode também indicar um conhecimento limitado ou uma reduzida motivação dos responsáveis em relação ao processo de avaliação do desempenho. Nesse caso, a situação existente em Portugal não diferirá muito da existente em vários países, onde o grau de eficácia da política de avaliação contrasta com as qualidades que, em teoria, lhe são atribuídas.

Os resultados obtidos no estudo pelo atributo Avaliação do Desempenho põem em claro uma contradição fundamental associada à aplicação deste instrumento: a partir do momento em que uma organização centra o essencial da sua política de revisão num instrumento com as características da avaliação do desempenho tradicional (pontos, distribuição forçada, apreciação aos pares, etc.) esse processo tende a bloquear o desenvolvimento de iniciativas destinadas a atingir o mesmo fim, mas com outra natureza, onde a relação fundamental do processo de avaliação (avaliador/avaliado ou chefe/subordinado) é preterida a favor de relações entre múltiplos intervenientes, incluindo alguns não integrados no corpo organizacional, como os clientes e que são considerados por algumas abordagens (v.g. a TQM) como fundamentais a um correcto desempenho organizacional.

QUADRO 19 - Índice Intensidade Avaliação do Desempenho - IIAD

<i>Situações aplicáveis à Avaliação do Desempenho</i>	<i>N</i>	<i>N(a)</i>	<i>N(b)</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>N.R.</i>	<i>Total %</i>
As conclusões da revisão são vistas normalmente por uma terceira parte	63	53	10	66.7%	17.5%	15.9%	100%
As fichas de avaliação contêm uma lista de aptidões do posto que são utilizadas como parte da avaliação	63	50	11	52.4%	27.0%	20.6%	100%
As revisões do desempenho incluem uma avaliação do potencial para ser promovido	63	50	13	61.9%	17.5%	20.6%	100%
Os gestores de linha são treinados para conduzir a avaliação	63	51	12	58.7%	22.2%	19.0%	100%
A revisão do desempenho dos empregados ocorre mais do que uma vez por ano	63	52	11	34.9%	47.6%	17.5%	100%
As promoções e o potencial são discutidos num momento diferente da revisão do desempenho	63	51	12	58.7%	22.2%	19.0%	100%
As remunerações são discutidas num momento diferente do da revisão do desempenho	63	53	10	63.5%	20.6%	15.9%	100%
Apenas a uma parte dos empregados em cada grupo pode ser dada uma elevadas classificação (distribuição forçada/quota)	63	51	12	30.2%	50.8%	19.0%	100%
Os gestores de linha são treinados para conduzir sessões de aconselhamento de carreira	63	50	13	11.1%	68.3%	20.6%	100%

(a)=Respostas válidas (b)=Não-respostas N.R.=% de Não-respostas

(iii) Relação da avaliação do desempenho com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

A relação entre a Avaliação do Desempenho e o desempenho económico-financeiro e a produtividade apresenta uma tendência mista.

Com o indicador Crescimento dos Resultados, cujo parâmetro apresenta um valor de 1.415, com um valor da estatística *t-student* de 2.889, para um grau de significância de 1% (bicaudal) verifica-se uma correlação fortemente positiva e com o indicador Produtividade Financeira, uma correlação negativa: parâmetro -1.104, com um valor da estatística *t-student* de -2.550, para um nível de significância de 5% (bicaudal).

Em face dos resultados apresentados podemos concluir que os dados apenas confirmam parcialmente a hipótese estabelecida no Capítulo IV.

VI.2.1.12 Resultados sobre o atributo ORIENTAÇÃO

A Orientação mede o grau em que a empresa utiliza a informação obtida no processo de revisão do desempenho e estabelece políticas e práticas destinadas a gerir a evolução dos empregados. O atributo foi medido através de um índice composto constituído por oito itens, que descreviam diferentes instrumentos desta natureza.

Em termos gerais, os resultados sobre o atributo Avaliação do Desempenho, tecnicamente muito ligado ao atributo Orientação (associação que surge evidenciada na relação bivariada (quadro 4) entre os dois atributos: R de Pearson = .423), podem representar um prenúncio do comportamento deste atributo.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo orientação

A análise do Índice de Intensidade de Práticas de Orientação-IIO (quadro 20) mostra que existe uma tendência para uma baixa utilização dos diferentes instrumentos associados à orientação (excepção da prática «Identificação de necessidade de treino no actual posto»). Tal como no atributo Avaliação do Desempenho revela-se aqui uma tendência para a adopção de práticas mais próxima dos cânones tradicionais associados à função pessoal, do que às novas orientações da gestão de recursos humanos. Essas evidências são notórias, em particular, em relação à utilização de instrumentos de mais elevado potencial: «Aconselhamento de carreira para desempenhos pobres» (IIO = 37.8%); «Aconselhamento de carreira para altos

potenciais» (IIO = 40.8%); «Mentoring (apoio) formal de carreira» (IIO = 25.6%); e «Uso de aconselhamento de carreira computadorizado» (II = 14.1%).

O facto de os instrumentos de orientação apresentarem um baixo grau de utilização, tanto pode reflectir uma focagem da gestão dos recursos humanos no curto prazo e em tendência desligada dos próprios recursos humanos, para se centrar sobre outras prioridades organizacionais, como ser o resultado de um posicionamento técnico pouco evoluído por parte dos responsáveis pela formulação da estratégia de gestão de recursos humanos a longo prazo.

QUADRO 20 - Índice Intensidade Orientação - IIO

<i>Práticas de orientação</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Identificação de necessidade de treino no actual posto	63	248	441	64.40%
Identificação de necessidades futuras de treino	63	223	441	50.57%
Recomendação para promoção	63	197	441	44.67%
Aconselhamento de carreira para desempenhos pobres	63	149	441	33.79%
Aconselhamento de carreira para altos potenciais	63	180	441	40.82%
Mentoring (apoio) formal de carreira	63	113	441	25.62%
Uso de aconselhamento de carreira computadorizado	63	62	441	14.05%
Procedimento disciplinar/Sancionamento dos baixos desempenhos	63	78	441	17.69%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre a orientação

A Orientação apenas surge relacionada em termos bivariados com o factor contextual Estrutura Orgânica Funcional (R de Pearson = -.255). De um modo geral, as observações formuladas sobre as relações entre o atributo Avaliação do Desempenho e os factores contextuais são aplicáveis à Orientação. Analisando o quadro das associações bivariadas (quadro 5) pode verificar-se que a única outra associação deste tipo do factor contextual Estrutura Orgânica Divisional é o atributo Flexibilidade. Este facto, embora diminuído pela circunstância de entre os dois atributos não existir qualquer relação significativa, pode querer significar, pelo menos em termos parcelares, que uma tendência mais nítida para a utilização

de práticas flexíveis reduz o grau de utilização de instrumentos de orientação. Esta conclusão não é, todavia, uma evidência suportada pelos dados estudados neste estudo, pelo que em futuras investigações o aprofundamento destas relações poderá ajudar a explicar estes resultados.

(iii) Relação da orientação com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

Em relação às hipóteses estabelecidas no Capítulo IV os dados validam a hipótese formulada sobre o desempenho económico-financeiro, já que se verifica uma forte correlação entre o atributo e indicadores desta natureza. Os resultados do MRLM mostram uma forte correlação em relação à Rendibilidade (parâmetro .456, com um valor da estatística *t-student* de 3.054, para um nível de significância, bicaudal, de 1%); e a Rendibilidade do Activo (parâmetro .312, com um valor da estatística *t-student* de 2.673, para um nível de significância, bicaudal, de 1%).

Em relação à produtividade os resultados evidenciam uma correlação negativa com a Produtividade das Vendas (parâmetro .312, com um valor da estatística *t-student* de 2.673, para um nível de significância, bicaudal, de 1%).

VI.2.1.13 Resultados sobre o atributo PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O atributo Planeamento de Recursos Humanos mede o grau em que a empresa utiliza instrumentos de planeamento de recursos humanos para adequar os seus recursos humanos às políticas gerais. A sua medição efectuou-se a partir de um índice composto constituído por oito itens, que procuravam conhecer a intensidade de utilização por parte da empresa de diferentes instrumentos de planeamento.

(i) *Disseminação entre as empresas do atributo planeamento de recursos humanos*

O grau de utilização de instrumentos de planeamento de recursos humanos, evidenciado na análise do Índice de Intensidade de Planeamento de Recursos Humanos-IIPRH é muito baixo. O facto de o planeamento de recursos humanos, que é o elemento central na compatibilização da estratégia de gestão de recursos humanos com a estratégia de negócio da empresa, apresentar níveis tão limitados de utilização poderá constituir uma das explicações para a eficácia de alguns dos atributos estudados. De facto, se se verifica um baixo nível de utilização de instrumentos de planeamento de recursos humanos e estes são os instrumentos mais poderosos para ajustar os recursos humanos à estratégia de negócio, baixos níveis de utilização destes tenderão a repercutir-se no grau de ajustamento.

Em termos práticos, se este baixo grau de ajustamento resultar de uma ligação estabelecida de forma insuficiente entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos, por opção da direcção da empresa, então toda a formalização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos será afectada, porque ao limitar o alcance estratégico do sistema de gestão de recursos humanos, reduz, ao mesmo tempo, o seu potencial para contribuir para o desempenho da empresa de forma consistente.

QUADRO 21 - Índice Intensidade Planeamento Recursos Humanos - IIPRH

<i>Actividades integradas no planeamento de recursos humanos</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Identificação de potencial	63	191	441	43.31%
Planeamento de sucessão	63	139	441	31.52%
<i>Outplacement</i> (colocação dirigida)	63	78	441	17.69%
Formação de segundas linhas	63	135	441	30.61%
Pré-reforma	63	113	441	25.62%
Selecção através de <i>assessment centers</i> (centros de avaliação)	63	85	441	19.27%
Revisão do sucesso dos métodos de recrutamento	63	105	441	23.80%
Selecção para vagas internas	63	156	441	35.37%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre o planeamento de recursos humanos

Em relação ao factores contextuais verifica-se que estes exercem uma influência muito limitada sobre o planeamento de recursos humanos. As únicas relações bivariadas significativas existentes são com o Ambiente de Negócios (R de Pearson = .251) e com a Estrutura Orgânica Matricial (R de Pearson = .258). A primeira relação está em linha com a teoria e mostra que as condições em que são formuladas as políticas de recursos humanos são afectadas pelo contexto concorrencial. A segunda relação, embora de mais difícil explicação, pode representar uma relação entre o grau de complexidade da estrutura e a importância de analisar e conciliar de forma mais efectiva as necessidades com as disponibilidades de recursos humanos.

(iii) Relação do planeamento de recursos humanos com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

Os resultados obtidos no modelo de regressão linear múltipla apenas confirmam a hipótese estabelecida no Capítulo IV em relação a um dos indicadores de produtividade. O atributo apresenta uma correlação positiva elevada com o indicador Produtividade Financeira (parâmetro 1.165, com um valor da estatística t -student de 3.956, para um nível de significância, bicaudal, de 1%)

Em relação aos indicadores económico-financeiros , o MRLM mostra uma correlação negativa com a Rendibilidade (parâmetro -.438, com um valor da estatística t -student de -2.677, para um nível de significância, bicaudal, de 5%); e com a Rendibilidade do Activo (parâmetro -.303, com um valor da estatística t -student de -2.295, para um nível de significância, bicaudal, de 5%).

Estes resultados fazem pressupor que uma maior utilização das práticas e políticas associadas a este atributo poderão ter uma acção fortemente positiva nos resultados.

VI.2.1.13 Resultados sobre o atributo INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O atributo Inovação Organizacional mede o grau em que a empresa adopta programas destinados a incrementar a participação e o envolvimento dos empregados nas decisões. A sua medição efectuou-se através de um índice composto constituído por nove itens que descreviam um conjunto de programas de envolvimento em relação aos quais se pedia que fosse indicado o grau de utilização.

(i) Disseminação entre as empresas do atributo inovação organizacional

A disseminação, entre as empresas, dos programas de envolvimento, de acordo com os resultados obtidos no Índice de Intensidade de Inovação Organizacional-IIIN (quadro 22) é muito baixa ou quase nula. Levando em conta que a eficácia dos programas de envolvimento resulta, em larga medida, da sua utilização e difusão em larga escala, o nível de utilização encontrado, para cada um dos programas, equivale, em termos práticos, a uma não utilização ou a uma utilização com carácter marginal, correspondente a um tipo muito específico de empresa.

Esta evidência sobre o grau de utilização de programas de envolvimento mostra que as empresas portuguesas demonstram grande relutância em implementar acções que conduzam a uma maior participação dos seus empregados na gestão e organização. A principal implicação deste posicionamento em relação à gestão dos recursos humanos é a inviabilização da adopção de práticas de gestão das pessoas orientadas para o elevado desempenho que exigem, para serem eficazes, um elevado nível de participação e a existência de locais de trabalho adequados.

As implicações, em matéria de envolvimento e participação nos resultados, nomeadamente, no que respeita à influência que exercem sobre a motivação dos empregados e à natureza dos sistemas de liderança existentes é um aprofundamento que, em futuras investigações, deverá ser efectuado de modo a possibilitar um melhor conhecimento dos mecanismos internos que levam a uma rejeição quase total deste tipo de práticas quando, de um ponto de vista institucional, esse é um objectivo assumido e perseguido pelos parceiros sociais, no âmbito do processo de concertação estratégica (Cristóvam, 1995).

Em particular, é importante analisar qual o peso que os estilos de liderança, os métodos de sucessão de dirigentes praticados pelas empresas e os factores «políticos» têm sobre os principais elementos de bloqueio à adopção deste tipo de orientações.

QUADRO 22 - Índice Intensidade Inovação Organizacional - IIIN

<i>Programas de envolvimento</i>	<i>N (a)</i>	<i>Soma</i>	<i>Total</i>	<i>Ratio</i>
Sistemas de sugestões	63	193	441	43.76%
Feedback de inquérito de opinião	63	172	441	39.00%
Enriquecimento ou redesenho de postos de trabalho	63	154	441	34.92%
Círculos de qualidade	63	141	441	31.97%
Participação de empregados noutros grupos para além dos círculos de qualidade	63	143	441	32.42%
Comissões Empregados/Administração de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT)	63	83	441	18.82%
Mini-unidades de negócio	63	107	441	24.26%
Equipas auto-geridas	63	89	441	20.18%
Comissões de empregados relacionadas com políticas e ou estratégias	63	90	441	20.40%

(a) Respostas válidas

(ii) Influência das condições contextuais sobre a inovação organizacional

O atributo Inovação Organizacional apresenta-se relacionado em termos bivariados com três factores das condições contextuais: Ambiente dos Negócios, Divisão de Multinacional e Sector Indústria Transformadora (R de Pearson respectivos de .414, .398 e .314).

O facto de os factores Divisão de Multinacional e Sector Indústria Transformadora se apresentarem como os mais relacionados com a Inovação Organizacional confirma as conclusões indiciadas pela disseminação do atributo ou seja, que a utilização deste tipo de práticas se encontra concentrada num tipo específico de empresa, neste caso as divisões das empresas multinacionais e num sector, o da indústria transformadora.

(iii) Relação da inovação organizacional com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

Os resultados da regressão linear múltipla não confirmam nenhuma das hipóteses estabelecidas no Capítulo IV; a Inovação Organizacional não apresenta qualquer correlação significativa com o desempenho económico-financeiro ou a produtividade.

Este resultado está em linha com as conclusões antes estabelecidas e mostra o reduzido impacto que as práticas de gestão orientadas para o elevado envolvimento têm sobre o desempenho das empresas que actuam em Portugal, ao mesmo tempo que pode ajudar a explicar a fraca tendência para a adopção de práticas de gestão de recursos humanos do tipo novas orientações.

O resultado obtido no nosso estudo contrasta com o obtido por Huang (1997), que encontrou uma correlação positiva entre os sistemas de sugestões e as comissões empregados/administração no desempenho dos empregados, enquanto os círculos de qualidade e a partilha de resultados tem um impacto positivo nos lucros e no crescimento dos resultados. No mesmo estudo Huang (1997) obteve ainda resultados que relacionam de forma negativa os planos de acções de empregados e os sistemas de reclamação tanto com a produtividade como com os resultados.

Hiltrop (1991a) refere que as empresas que adoptam estratégias de inovação estão mais receptivas a adoptar práticas de gestão dos recursos humanos como os círculos de qualidade, ~~programas de orientação de carreira, linhas de carreira especializada e algum tipo de avaliação para os novos contratados~~, do que as empresas que não adoptam esse tipo de estratégia.

Alguns estudos em que são apresentados dados e conclusões sobre o grau de participação e envolvimento dos empregados em Portugal apresentam um panorama fortemente crítico para o país e os seus gestores. No estudo de Tixier (1994:379), Portugal surge indicado como um país de gestão autocrática: característica dos países em que as distâncias hierárquicas são grandes e a autoridade centralizada.¹⁰¹

¹⁰¹ Segundo o autor: «Os gestores portugueses não estão inclinados para as equipas de trabalho. A sua cultura encoraja-os a guardar a informação, segredos e poder para si próprios e a respeitar a distância e a hierarquia, comportamento frequentemente notado em empresas de média dimensão onde as estruturas continuam a ser de tipo família.».

VI.3.2 Análise dos resultados referentes às condições contextuais

Esta secção analisa através dos resultados obtidos no estudo a influência das condições contextuais no sistema de gestão de recursos humanos, desempenho económico-financeiro e na produtividade.

VI.3..2.1 Resultados sobre a condição contextual SECTOR

Em relação à condição contextual Sector, foi analisado o seu comportamento nos sete sectores de actividade económica aos quais pertencem as empresas participantes: Indústrias Extractivas, Indústria Transformadora, Electricidade Gás e Água, Construção e Obras Públicas, Comércio e Hotelaria, Transportes Armazenagem e Comunicação e Banca e Seguros. A hipótese formulada em relação a esta condição estabelecia que os sectores mais modernos tenderiam a criar sistemas de gestão de recursos humanos caracterizados por uma maior ênfase nas novas orientações, ao contrário de sectores mais tradicionais, que seriam caracterizados por uma maior adopção de práticas tradicionais.

Os resultados não confirmam esta hipótese (quadro 5) já que a influência exercida pelos diferentes sectores sobre os atributos do sistema de gestão de recursos humanos é muito limitada e não evidencia qualquer tendência particular. A única relação bivariada a salientar é a verificada com o atributo Devolvimento, em relação ao qual um sector, (Banca e Seguros, R de Pearson = -.251), apresenta um valor significativo.

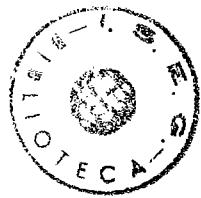
Analizando os resultados em relação aos indicadores de desempenho (*melhores modelos*), verifica-se que a influência das condições contextuais, considerando em simultâneo a influência do sistema de gestão de recursos humanos, é muito limitada; de forma isolada, são detectadas correlações entre os sectores desagregados e todos os indicadores de desempenho.

A tendência mais forte verifica-se com três indicadores, Crescimento das Vendas, Crescimento dos Resultados e Produtividade das Vendas em relação aos quais esta é positiva elevada ou forte. Em relação aos restantes indicadores a tendência ou é indefinida ou apresenta correlações negativas elevadas ou fortes.

Deste modo, os resultados não confirmam a hipótese de que o sector tenha uma influência significativa sobre o sistema de gestão de recursos humanos ou o desempenho.

Outros estudos, no entanto, apontam em sentido contrário. Por exemplo, Hiltrop (1991b) concluiu que existe uma correlação positiva entre o sector e as práticas de gestão de recursos humanos seguidas em empresas belgas; e o mesmo concluiram, Jackson, Schuler e Rivero (1989), cujos resultados apontam no sentido de o tipo de indústria (ou indústrias, se a organização é um conglomerado) ter um impacto significativo no tipo de práticas de gestão de recursos humanos utilizado.

VI.3.2.2 Resultados sobre a condição contextual DIMENSÃO



Em relação à Dimensão o indicador considerado no estudo para tratamento estatístico e econométrico foi o número de empregados, tendo sido adoptada uma classificação dicotómica das empresas (pequenas e médias: até 500 empregados; e grandes: mais de 500 empregados). A hipótese formulada em relação à variável dimensão estabelecia que a existência de uma função responsável pela área de gestão das pessoas estruturada, com a missão de tornar efectivo o sistema de gestão de recursos humanos, está ligada à dimensão. Os dados não confirmam esta hipótese, já que apenas um atributo (quadro 5) surge influenciado por esta variável (Desenvolvimento Profissional, R de Pearson = .284). A explicação para este facto pode residir na relativa homogeneidade da amostra, composta, como se salientou no início do estudo, por empresas de média/grande dimensão cuja disponibilidade para participar no estudo reflecte desde logo a existência de uma função de gestão das pessoas formalizada.

Em relação aos indicadores de desempenho, os resultados não são significativos pelo que não é confirmada qualquer influência desta variável sobre os mesmos.

Em termos gerais, a conclusão aponta no sentido de, em relação ao universo tipo analisado neste estudo, caracterizado por uma forte homogeneidade, a Dimensão exercer uma diminuta influência, quer sobre o sistema de gestão de recursos humanos, quer, na presença deste último, sobre os indicadores de desempenho.

Este resultado está de acordo com o obtido por Addison, Schnabel e Wagner (1996:572) segundo o qual a dimensão não surge como um determinante importante da rendibilidade, mesmo em presença de comissões de empregados.

VI.3.2.3 Resultados sobre a condição contextual NATUREZA DA PROPRIEDADE

A condição contextual Natureza da Propriedade foi analisada em função de quatro descrições: empresa nacional privada, empresa nacional pública, divisão de multinacional e outra natureza, em resposta aberta deixada ao critério dos respondentes. A hipótese estabelecida procurava indagar em que medida este factor contribuía para uma maior determinação no sistema de gestão de recursos humanos, em particular na dicotomia empresa privada-empresa pública.

Os dados não confirmam que empresas com uma determinada natureza da propriedade apresentem melhores resultados em matéria de gestão dos recursos humanos do que outras. Em termos gerais e como excepção de três situações, em que foram detectadas relações bivariadas significativas (Empresa Privada Nacional-Comunicação; Divisão Multinacional-Comunicação; e Divisão Multinacional-Inovação Organizacional), mais nenhuma relação foi evidenciada.

Uma conclusão análoga pode ser tirada para a análise das relações entre este factor e os resultados: as correlações detectadas são muito limitadas e apenas no caso de um indicador e dois sectores essa relação apresenta significância.

~~Deste modo, podemos concluir que os dados não confirmam totalmente a hipótese de que empresas com uma natureza específica sejam mais eficientes do que outras na gestão, orientada para o desempenho, individual e organizacional, dos seus recursos humanos.~~

Os nossos resultados diferem dos obtidos em estudos anteriores sobre outros países europeus, nomeadamente, os obtidos por Hiltrop (1991b) que examinou a relação entre o tipo de propriedade e as práticas de pessoal numa amostra de empresas localizadas na Bélgica. Os seus resultados confirmaram a hipótese de que as políticas e práticas de pessoal variam com o tipo de propriedade e a nacionalidade.

Idêntica conclusão é obtida por Purcell *et alii* (1987) que concluíram que as empresas estrangeiras operando no Reino Unido estavam melhor preparadas para utilizar uma maior variedade de métodos para ganhar a lealdade e o compromisso dos empregados.

Camino e Verna (1997) analisaram «o estilo espanhol actual de gestão, num país onde persistem certas influências de hábitos de um passado próximo». Nas empresas ‘nacionais’, segundo Camino *et alii* (1997:7) «a especialização de funções é rara e a grande diversidade de

tarefas exigida ao pessoal impõe uma grande dose de iniciativa da sua parte» e é atribuída pouca importância ao treino profissional.

Bourantas e Papalexandris (1993:870) que confrontaram os estilos de liderança em empresas gregas de natureza pública e privada concluíram que as empresas públicas tendem a privilegiar menos os factores que influenciam a liderança do que as empresas privadas, embora as diferenças encontradas, ainda que estatisticamente significativas, sejam marginais.

VI.3.2.4 Resultados sobre a condição contextual ESTRUTURA ORGÂNICA

Em relação à Estrutura Orgânica estabelecia-se, nos considerandos, que se assiste, na literatura, a uma nova tendência para substituir as referências ao modelo organizacional pelo estudo das relações entre a gestão de recursos humanos e a redução de níveis hierárquicos. Neste estudo e em face da cultura específica das organizações em Portugal, onde a questão organizativa não pode considerar-se uma questão ultrapassada, optou-se por manter a análise tendo por base a relação entre a estrutura orgânica e os sistemas de gestão de recursos humanos e o desempenho, em vez de a centrar sobre a questão da perda de dimensão¹⁰².

No inquérito questionário era pedido às empresas que indicassem, de entre quatro possibilidades apresentadas: Estrutura Funcional, Divisional, Matricial ou Outra a especificar, o modo como caracterizavam a estrutura organizativa da sua empresa. Dado que nenhuma hipótese particular foi estabelecida em relação a este factor o estudo do seu comportamento orientou-se no sentido de verificar em que medida é que cada um dos tipos de estrutura

¹⁰² No inquérito questionário era colocada uma questão que procurava conhecer em que medida as empresas tinham adoptado, nos últimos anos, políticas orientadas para a perda de dimensão (*downsizing*), formulada nos seguintes termos: «Se a sua empresa diminuiu níveis hierárquicos durante os últimos cinco anos, quanto níveis hierárquicos foram eliminados?». As respostas a esta questão não foram significativas já que, em conjunto, as não respostas ou as respostas indicando a supressão de um nível hierárquico totalizavam mais de 70% das respostas.

Quadro 23 - Níveis hierárquicos suprimidos durante os últimos três anos

Níveis	N (a)	Percent.	%Acumul.
Não respondeu	25	39.7%	39.7%
1	20	31.7%	71.4%
2	12	19.1%	90.5%
3	5	7.9%	98.4%
4	1	1.6%	100.0%
Total	63	100.0%	

(a) = N válido

orgânica atrás indicados influenciavam os sistema de gestão de recursos humanos e os indicadores de desempenho .

Os resultados apontam no sentido de que apenas o tipo de estrutura organizativa definido no estudo como «híbrido»¹⁰³ apresenta uma forte relação com o sistema de gestão de recursos humanos (quadro 5), já que cinco dos catorze atributos (Avaliação do Desempenho, Comunicação, Desenvolvimento Profissional, Flexibilidade e Treino e Desenvolvimento) apresentam uma relação bivariada significativa. As restantes formas organizativas ou apresentam um baixo ou nenhum tipo de relações.

Em relação aos resultados não se verificam evidências significativas já que nenhuma correlação positiva foi detectada entre os indicadores de desempenho, organizacionais ou individuais e os diferentes tipos de estruturas.

VI.3.2.5 Resultados sobre a condição contextual AMBIENTE DE NEGÓCIOS

A hipótese formulada em relação ao Ambiente de Negócios estabelecia que as empresas submetidas a condições concorrenenciais mais intensas e expostas às pressões competitivas resultantes da globalização, de modo a que lhes seja possível actuar com rapidez em função das alterações registadas no seu meio, tendem a adoptar sistemas de gestão de recursos humanos mais efectivos. No sentido de caracterizar o ambiente de negócios da empresa foram colocadas no inquérito questionário oito questões relacionadas com a concorrência, mercado, ciclo de produto e qualidade, entre outras.

Os resultados apontam no sentido de o ambiente de negócios exercer um influência moderada no sistema de gestão de recursos humanos. Essa influência traduz-se numa relação bivariada significativa com cinco dos catorze atributos (Comunicação, Gestão das Retribuições, Gestão do Desempenho, Inovação Organizacional, Planeamento de Recursos Humanos e Fomento de Aptidões).

Em relação aos indicadores de desempenho verifica-se que o ambiente de negócios se apresenta fortemente correlacionado com os dois indicadores de produtividade (financeira e vendas) e com um indicador de desempenho económico-financeiro (Rendibilidade do Activo).

¹⁰³ Uma estrutura foi considerada «híbrida» quando foi indicado, pelas empresas, que ela resultava da combinação de dois ou mais tipos tradicionais.

A hipótese de o ambiente de negócios exercer uma influência positiva sobre a produtividade e o desempenho económico é assim confirmada.

Este resultado é particularmente importante se tivermos em conta que, neste estudo, não foi investigada a influência exercida sobre o desempenho organizacional pela normal actividade económica do Estado, nem o tipo de relações/negócios que as empresas mantêm com o sector público administrativo. Dado que o Estado é, em Portugal, o principal agente económico e a política orçamental, nas suas vertentes gastos gerais e investimento, tem um impacto não negligenciável sobre o ciclo económico, seria importante que, em futuras pesquisas, usando dados longitudinais, uma ou mais variáveis representando esta relação fosse acrescentada ao modelo analítico no sentido de melhorar o conhecimento sobre o ambiente de negócios.

VI.3.2.6 Resultados sobre a condição contextual ESPECIALIZAÇÃO

A hipótese associada à Especialização (existência de uma Direcção de Pessoal/Recursos Humanos) apontava no sentido da existência desse departamento concorrer de forma positiva para melhorar a eficácia da função pessoal/recursos humanos e para reforçar a acção organizacional do sistema de gestão de recursos humanos. No inquérito questionário era solicitado às empresas que indicassem se possuíam ou não, uma Direcção de pessoal. Cinquenta e cinco empresas, correspondentes a 87,3% da amostra, responderam que possuíam uma direcção de pessoal/recursos humanos enquanto oito, equivalentes a 12,7%, responderam que não.

Em termos bivariados, a existência de direcção de pessoal/recursos humanos apenas está relacionada de forma significativa com o atributo Formalização . Este resultado parece indicar que o papel atribuído à direcção de pessoal/recursos humanos se circunscreve à gestão do sistema nos seus aspectos formais e burocráticos e menos aos aspectos relacionados com o desenvolvimento das pessoas.

Este resultado está em linha com a crítica, formulada aos departamentos de gestão de pessoal/recursos humanos, de que a sua acção, em muitos casos, contribui para travar o processo de inovação organizacional e o desenvolvimento dos recursos humanos.

No entanto, este resultado também pode representar a vontade, dos responsáveis pela empresa, de assumirem uma mudança das principais responsabilidades pela gestão das pessoas para outros actores dentro do sistema organizacional.

A correlação entre a existência de direcção de pessoal/recursos humanos e o desempenho é limitada, já que apenas se verifica uma relação positiva com o indicador de resultado Rendibilidade do Activo.

Estes resultados levantam um conjunto de interrogações sobre o papel e a efectividade de um departamento que, com frequência, surge apontado na literatura como tendo um papel estratégico em relação ao desempenho, mas cuja acção, em termos práticos, é, em geral, confundida com as responsabilidades atribuídas à função.

Dado que o desenho desta investigação não permite responder a estas questões, futuras investigações poderão debruçar-se sobre estes resultados e procurar, através de trabalho de campo, uma explicação que permita melhorar a compreensão deste processo.

VI.3.2.7 Resultados sobre a condição contextual IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA

A hipótese associada ao factor Implementação da Visão Estratégica estabelecia que as empresas que possuem uma declaração de missão e indicam com clareza aos seus empregados o caminho que pretendem seguir em matéria de negócios, ao estabelecerem condições mais favoráveis ao desenvolvimento de um compromisso entre os interesses dos empregados e os fins da empresa, desenvolvem sistemas de recursos humanos mais efectivos que, ao afectarem o desempenho dos empregados, têm igualmente implicações sobre o desempenho organizacional.

Os resultados obtidos em relação ao sistema de gestão de recursos humanos mostram que as únicas relações bivariadas com a Implementação da Visão Estratégica se verificam com o Desenvolvimento e o Fomento de Aptidões.

Nenhuma correlação entre a implementação da visão estratégica e os indicadores de desempenho foi encontrada no estudo.

Este resultado contrasta com as referências formuladas na literatura ao carácter operativo da visão estratégica e à necessidade de as empresas que pretendem adoptar formas progressivas de gestão das pessoas começarem por adoptar uma declaração de missão consentânea com os seus objectivos e comprehensiva para os empregados.

VI.3.2.8 Resultados sobre a condição contextual GESTÃO PELA QUALIDADE

As relações entre o sistema de gestão de recursos humanos e a Gestão pela Qualidade são, no domínio das novas orientações em gestão das pessoas, um dos tópicos mais discutidos. A hipótese estabelecida no estudo apontava no sentido de uma convergência entre a Gestão pela Qualidade e o sistema de gestão de recursos humanos, associada a desempenhos económico-financeiros e produtividade positivos.

Os resultados não confirmam a hipótese formulada, já que em relação ao sistema de gestão de recursos humanos não existe nenhuma relação bivariada significativa. No que respeita aos indicadores de desempenho são encontradas duas relações significativas, ainda que moderadas, com os indicadores Rendibilidade dos Capitais Próprios e Produtividade das Vendas.

Este resultado está em linha com os resultados alcançados noutros estudos, nomeadamente, o empreendido por Vloeberghs *et alii* (1996) que, estudando o caso de empresas belgas, investigaram em que medida o departamento de recursos humanos estava ou não, envolvido no processo de implementação das normas e na gestão pela qualidade ou se essa tarefa era deixada aos responsáveis pela qualidade ou a profissionais especializados. As suas conclusões mostram que, com frequência, a gestão de recursos humanos não é envolvida na formulação estratégica da gestão da qualidade. Vloeberghs e Bellens (1996:435) atribuem a limitada intervenção da gestão de recursos humanos no processo ao facto de as ISO 9000 apenas exigirem procedimentos, responsabilidades e relações bem definidos.

VI.3.2.9 Resultados sobre a condição contextual COLABORAÇÃO COM OS SINDICATOS

A hipótese estabelecida em relação à Colaboração com os Sindicatos, em linha com a literatura sobre gestão de recursos humanos e em particular com as abordagens orientadas para o elevado desempenho, apontava no sentido de as empresas com níveis mais elevados de colaboração com os sindicatos tenderem a relacionar-se com sistemas de gestão de recursos humanos mais desenvolvidos. Em relação aos indicadores de desempenho, a hipótese estabelecia uma relação positiva entre o desempenho económico e financeiro e a produtividade.

Em relação ao sistema de gestão de recurso humanos apenas uma relação bivariada significativa foi encontrada: com o atributo Integração. Trata-se, no entanto, de uma relação bivariada negativa, o que exige uma apreciação particular.

O atributo Integração mede o grau em que a estratégia de gestão de recursos humanos se encontra integrada com a estratégia de negócio; a sua mediação foi efectuada através de uma variável *dummy* que relacionava as responsabilidades em matéria de gestão de recursos humanos dos mais altos responsáveis da empresa (Presidente ou Director Geral e Vice-Presidente) com o grau de integração: a hipótese estabelecia que a estratégia de gestão de recursos humanos se considerava integrada quando a responsabilidade pela sua formulação pertencesse aos responsáveis máximos da empresa.

Uma explicação para o resultado obtido entre o factor Colaboração com os Sindicatos e a Integração, que mostra que essa colaboração é tanto menor quanto mais alto for o posicionamento hierárquico dos principais responsáveis na empresa pela integração da estratégia de recursos humanos com a estratégia de negócio, ultrapassa o âmbito da presente investigação, mas poderá vir a constituir o centro de investigações futuras no sentido de aclarar em que medida os baixos níveis de inovação nos locais de trabalho resultam do estilo de liderança existente nas empresas em Portugal que, ao mesmo tempo que rejeita os esquemas institucionais de participação, não desenvolve qualquer alternativa em termos internos para melhorar o desempenho das pessoas.

Os resultados obtidos no presente estudo são contrastantes com os alcançados por vários autores que demonstraram que a coexistência da gestão pelo compromisso e os sindicatos é possível (Sisson, 1993, 1995; Storey & Sisson, 1994) e tem efeitos positivos sobre o desempenho da empresa.

No entanto e dado que outros estudos, foi correlacionada de forma negativa a presença dos sindicatos com a selectividade dos padrões de contratação (Cohen & Pfeffer, 1986), com as promoções internas (Pfeffer & Cohen, 1984) e com a proliferação de categorias (Baron & Bielby, 1986), esta é uma área em aberto e em relação à qual uma investigação mais detalhada e circunstanciada poderá, no futuro, estabelecer conclusões mais fiáveis.

VI.3.3. Síntese dos resultados: OS MELHORES MODELOS

Depois de, nas secções anteriores, termos analisado os resultados referentes ao sistema de gestão de recursos humanos e às condições contextuais, nesta secção vamos analisar os resultados em relação aos indicadores de desempenho. Dado que, nos pontos anteriores, o essencial dessas relações já foi salientado limitaremos à análise a uma breve referência aos resultados obtidos para os modelos econométricos relacionados com cada um dos seis indicadores de desempenho.

Os modelos dão indicações sobre as práticas e políticas de gestão e os factores contextuais aos quais, depois de terem eleito a sua estratégia de resultados e produtividade, as empresas devem prestar particular atenção, de modo a poderem formular políticas de gestão de recursos humanos objectivas.

VI.3.3.1 Indicadores de desempenho económico-financeiro

Nesta secção vamos analisar os seis *melhores modelos* obtidos a partir dos MRLS para cada um dos indicadores de desempenho. Tal como já foi indicado, os modelos apresentam os atributos e as condições contextuais estatisticamente significativas (assinaladas com «*» de acordo com o grau de significância) e os atributos e condições contextuais que apresentam um valor igual ou superior a «1» para a estatística *t de student*.

Para cada um dos modelos é apresentado o R^2 , o $R^2_{ajustado}$ e a estatística *F*, que dão indicações sobre a capacidade do modelo explicar a variável dependente (indicador).

Cada um dos modelos representa a combinação de atributos e variáveis contextuais que melhor explicam o comportamento de cada um dos indicadores. Essa combinação reflecte apenas uma relação estatisticamente significativa pelo que cuidados particulares devem ser postos na interpretação destes resultados, nomeadamente, quanto à natureza prescritiva dessa relação.

(i) **Resultados para o indicador CRESCIMENTO DAS VENDAS**

Este indicador evidencia a capacidade da empresa para manter uma posição sustentada no mercado. A análise das suas relações com o sistema de gestão de recursos humanos e com as condições contextuais fornece indicação sobre os factores que contribuem de forma efectiva para assegurar a manutenção dessa posição.

A regressão linear múltipla (Modelo 1) mostrou a existência de correlação entre o indicador Crescimento das Vendas (variável dependente) nove atributos e nove factores contextuais (variáveis independentes), dos quais, respectivamente, quatro e cinco são estatisticamente significativos. Em conjunto o grupo de variáveis isoladas no modelo explica mais de cinquenta por cento do comportamento da variável dependente (R^2 ajustado = .502). O valor da estatística F é igual a 4.085, cujo nível de significância (.000), inferior a .05 permite concluir que a relação linear é significativa e que o conjunto das variáveis independentes ajuda a explicar a variação na variável dependente.

MODELO 1
Resultados da Regressão para a Crescimento das Vendas (a)

Variáveis	B	Erro padrão	Valor - t
Constante	-2.658	.573	-4.640***
Desenvolvimento Profissional	-.381	.124	-3.077***
Devolvimento	.230	.107	2.153**
Flexibilidade	.576	.183	3.145***
Formalização	1.522E-02	.013	1.192
Gestão Retribuições	.174	.119	1.456
Integração (b)	-.848	.269	-.330
Mercado Trabalho	4.789E-02	.024	2.004*
Planeamento de Rec. Humanos	-.144	.105	-1.368
Fomento de Aptidões	-.421	.150	-2.794***
Empresa Pub. Nacional (b)	-1.892	.512	-3.696***
Natureza Híbrida (b)	-.836	.387	-2.161*
Sector Indústrias Extrac. (b)	-.932	.510	-1.829
Sector Elect. Gás e Água (b)	1.567	.679	2.307**
Sector Transp. Arm. Com. (b)	1.791	.624	2.870***
Sector Banca e Seguros (b)	1.977	.347	5.699***
Estrutura divisional (b)	-1.426	.350	-4.079***
Dimensão (b)	.418	.235	1.779
Visão Estratégica	-.374	.259	-1.442
R ²	.665		
R ² Aj.	.502		
F	4.085		

(a) A variável dependente é o logaritmo do Crescimento das Vendas.

(b) Variável *dummy*

Coeficientes estimados estatisticamente diferentes de zero ao nível de significância de 1% (teste bicaudal) estão sinalizados com (***) ; os com nível de 2% estão sinalizadas com (**); e as com nível de 5% estão sinalizadas com (*)¹⁰⁴

¹⁰⁴ Esta observação aplica-se igualmente aos modelos apresentados nas secções seguintes.

(ii) Resultados para o indicador RENDIBILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO

Este indicador mede a capacidade de autofinanciamento da empresa. Dado que o seu valor tende a aproximar-se da rendibilidade exigida pelos investidores dá indicações sobre as orientações de gestão de curto prazo pela empresa. Este facto pode limitar a capacidade explicativa do sistema de gestão de recursos humanos, cujo impacto nos processo organizacionais é moroso e acentuar a capacidade explicativa dos restantes factores.

Os resultados do modelo contradizem, no entanto, esta conclusão (Modelo 2). A rendibilidade dos capitais próprios surge relacionada no modelo com dez dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos; de forma estatisticamente significativa apenas com seis e destes, de forma positiva, apenas com quatro (Comunicação, Flexibilidade, Integração e Orientação), contra cinco factores contextuais, dos quais apenas um é estatisticamente significativo, ainda que negativo.

Analizando, em particular, a relação com os atributos do sistema de gestão de recursos humanos, verificamos que a correlação existente se distribui entre atributos cujo impacto sobre o desempenho é de repercussão imediata (Comunicação, Flexibilidade) e atributos que exigem uma longa maturação na empresa (Integração e Orientação).

No conjunto, o modelo ajuda a explicar cerca de 80% do comportamento da variável dependente (R^2 ajustado = .795) e o valor da estatística F é igual a 13.439, cujo nível de significância (.000), inferior a .05 permite concluir que a relação linear é significativa e que o conjunto das variáveis independentes ajuda a explicar a variação na variável dependente.

MODELO 2
Resultados da Regressão para a Rendibilidade do Capital Próprio (a)

Variáveis	B	Erro padrão	Valor - t
Constante	1.418	.755	1.877
Comunicação	.290	.120	2.422**
Desenvolvimento Profissional	.173	.168	1.026
Devolvimento	-.257	.152	-1.696
Flexibilidade	.607	.235	2.581**
Gestão das Retribuições	-.261	.148	-1.762
Gestão do Desempenho	.216	.122	1.767
Integração (b)	.681	.356	1.912*
Orientação	.456	.149	3.054***
Planeamento Rec. Humanos	-.438	.164	-2.677**
Fomento de Aptidões	-.454	.212	-2.142*
Empresa Pública Nacional (b)	-.975	.766	-1.273
Sector Indústria Transf. (b)	-.523	.371	-1.411
Sector Banca Seguros (b)	-4.644	.504	-9.211***
Estrutura Funcional (b)	.457	.335	1.365
Visão Estratégica (b)	.445	.332	1.320
R ²	.859		
R ² Aj.	.795		
F	13.439		

(a) A variável dependente é o logaritmo do crescimento da rendibilidade do capital próprio.
(b) Variável *dummy*

(iii) Resultados para a RENDIBILIDADE DO ACTIVO

A Rendibilidade do Activo mede a rendibilidade dos activos investidos na empresa e, dado que este reflecte a estratégia de negócio de médio longo prazo da empresa, em termos teóricos existe a possibilidade de se verificar uma relação mais forte com o sistema de gestão de recursos humanos e com a produtividade.

Os resultados do MRLS (Modelo 3) mostram uma relação estatisticamente significativa com sete dos catorze atributos do modelo, das quais quatro são positivas (Comunicação, Flexibilidade, Integração e Orientação). Em relação às condições contextuais verifica-se a existência de correlação positiva estatisticamente significativa apenas com um factor (Sector Banca Seguros).

No conjunto, o modelo ajuda a explicar cerca de 82% do comportamento da variável dependente (R^2 ajustado = .820) e o valor da estatística F é igual a 14.649, cujo nível de significância (.000), inferior a .05, permite concluir que a relação linear é significativa e que o conjunto das variáveis independentes ajuda a explicar a variação na variável dependente.

MODELO 3
Resultados da Regressão para a Rendibilidade do Activo (a)

Variáveis	B	Erro padrão	Valor - t
Constante	1.684	.695	2.421**
Comunicação	.353	.101	3.502***
Devolvimento	-.314	.116	-2.717***
Flexibilidade	.665	.190	3.494***
Formalização	-1.4E-02	.014	-1.055
Gestão das Retribuições	-.177	.136	-1.306
Gestão do Desempenho	.189	.106	1.784
Integração (b)	.752	.330	2.280**
Orientação	.312	.117	2.673***
Planeamento Rec. Humanos	-.303	.132	-2.295**
Fomento de Aptidões	-417	.179	-2.323**
Sector Elect. Gás e Água (b)	1.244	.920	1.351
Sector Transp. Armaz .Com.	1.335	.923	1.446
Sector Banca Seguros (b)	-1.119	.390	-2.872***
Estrutura divisional (b)	.723	.411	1.760
Dimensão (b)	.269	.263	1.025
Visão Estratégica (b)	.545	.305	1.785
R ²	.880		
R ² Aj.	.820		
F	14.649		

(a) A variável dependente é o logaritmo da Rendibilidade do Activo.
(b) Variável *dummy*

(iv) **Resultados para o indicador CRESCIMENTO DOS RESULTADOS**

O indicador Crescimento dos Resultados procura avaliar em que medida é que o comportamento dos resultados apresenta uma tendência bem definida no médio prazo e não é o resultado de medidas de gestão destinadas a apresentar resultados conjunturais positivos. Apesar disso, dado tratar-se de um indicador afectado pelas pressões de curto prazo, tratasse de um referencial que reflecte uma orientação deste tipo. Devido a esta condição, existe uma real possibilidade de o indicador ser afectado pelo sistema de gestão de recursos humanos.

Os resultados mostram que existe uma relação, estatisticamente significativa e positiva, entre o comportamento do indicador crescimento dos resultados e dois dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos (Avaliação do Desempenho e Mercado Trabalho). Em relação às condições contextuais verifica-se que oito apresentam uma relação estatisticamente significativa com o indicador e que entre estes sete (Ambiente de Negócios, Divisão de Multinacional, Natureza Híbrida, Sector Indústrias Extractivas, Sector Indústria Transformadora, Construção e Obras Públicas, Sector Transportes, Armazenagem e Comunicação e Visão Estratégica) apresentam uma relação positiva.

No conjunto, o modelo ajuda a explicar um pouco menos de 40% do comportamento da variável dependente (R^2 ajustado = .383) e o valor da estatística F é igual a 3.368, cujo nível de significância (.000), inferior a .05 permite concluir que a relação linear é significativa e que o conjunto das variáveis independentes ajudam a explicar a variação na variável dependente.

MODELO 4
Resultados da Regressão para o Crescimento dos Resultados (a)

Variáveis	B	Erro padrão	Valor - t
Constante	-10.994	2.505	-4.389***
Avaliação do Desempenho	1.415	.490	2.889***
Gestão das Retribuições	-.590	.387	-1.524
Inovação Organizacional	-1.546	.389	-.693
Integração (b)	.820	.790	1.038
Mercado Trabalho	.181	.075	2.426**
Fomento de Aptidões	.582	.353	1.648
Divisão Multinacional (b)	4.110	.758	5.426***
Natureza Híbrida (b)	3.749	1.202	3.118***
Sector Indústrias Extrac. (b)	4.259	1.4191	2.856***
Sector Indústrias Transf. (b)	2.034	.761	2.673***
Sector Const. Ob. Públicas (b)	3.909	1.747	2.238**
Sector Tranp. Armaz. Com. (b)	3.785	1.197	3.163***
Estrutura Funcional (b)	1.049	.672	1.560
Ambiente Negócios (b)	1.436	408	3.522***
Direcção Pessoal/RH (b)	-1.373	.919	-1.494
Visão Estratégica (b)	-1.911	.784	-2.437**
R ²	.545		
R ² Aj.	.383		
F	3.368		

(a) A variável dependente é o crescimento dos resultados líquidos.
(b) Variável *dummy*

VI.3.3.2 Indicadores de produtividade

(i) Resultados para a PRODUTIVIDADE FINANCEIRA DOS EMPREGADOS

O indicador Produtividade Financeira dos empregados mede o contributo dos empregados para o desempenho económico-financeiro da empresa. Trata-se de um indicador com características de curto prazo e que procura estabelecer um padrão de eficiência dos recursos humanos.

Os resultados do MRLS evidenciam uma relação estatisticamente significativa com quatro atributos do sistema de gestão de recursos humanos, das quais duas são positivas (Formalização e Planeamento de Recursos Humanos). No que respeita às condições contextuais, embora se verifique a existência de uma relação estatisticamente significativa com três factores, nenhuma é positiva.

No conjunto, o modelo ajuda a explicar mais de 50% do comportamento da variável dependente (R^2 ajustado = .534) e o valor da estatística F é igual a 3.719, cujo nível de significância (.000), inferior a .05, permite concluir que a relação linear é significativa e que o conjunto das variáveis independentes ajuda a explicar a variação na variável dependente.

MODELO 5
Resultados da Regressão para a Produtividade Financeira Empregados(a)

Variáveis	B	Erro padrão	Valor - t
Constante	1.187	1.170	1.015
Avaliação do Desempenho	-1.104	.433	-2.550**
Desenvolvimento Profissional	-.390	.274	-1.425
Devolvimento	.292	.240	1.215
Formalização	.103	.030	3.463***
Gestão das Retribuições	.515	.297	1.731
Integração (b)	.863	.756	1.142
Mercado Trabalho	-.173	.051	-3.409***
Planeamento Rec. Humanos	1.165	.295	3.956***
Divisão Multinacional (b)	.956	.543	1.759
Sector Com. e Hotel. (b)	-16.87	.720	-2.343**
Sector Tranp. Armaz. Com. (b)	1.787	.988	1.809
Estrutura Híbrida (b)	2.815	1.191	2.363**
Dimensão (b)	.732	.550	1.332
Direcção Pessoal/RH (b)	-3.301	.744	-4.438***
Progr. Qualidade Total (b)	-.885	.495	-1.788
Visão Estratégica (b)	-1.274	.558	-2.284**
R ²	.730		
R ² Aj.	.534		
F	3.719		

(a) A variável dependente é o logaritmo do crescimento do quociente resultados líquidos/empregados.
(b) Variável *dummy*

(ii) Resultados para a PRODUTIVIDADE ECONÓMICA DOS EMPREGADOS

O indicador Produtividade das Vendas por Empregado procura medir a influência do sistema de gestão de recursos humanos na eficiência da empresa. Trata-se de um indicador que mostra o papel desempenhado pelos recursos humanos na consolidação da posição da empresa no mercado. O indicador assume uma grande importância em termos sectoriais, já que é entre empresas concorrendo no mesmo mercado que a comparação é mais significativa.

No MRLS foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre este indicador e cinco atributos dos sistema de gestão de recursos humanos; três dessas relações são positivas (Formalização, Gestão do Desempenho, Mercado de Trabalho).

Em relação às condições contextuais verifica-se a existência de relações estatisticamente significativas com oito factores, de entre os quais sete são positivos (Sector Indústria Extractiva, Sector Electricidade Gás e Água, Sector Construção e Obras Públicas, Sector comércio e Hotelaria, Sector Transportes, Armazenagem e Comunicações, Sector Banca e Seguros, Colaboração com os Sindicatos e Ambiente de Negócios).

No conjunto, o modelo ajuda a explicar cerca de 70% do comportamento da variável dependente (R^2 ajustado = .710) e o valor da estatística F é igual a 7.984, cujo nível de significância (.000), inferior a .05, permite concluir que a relação linear é significativa e que o conjunto das variáveis independentes ajuda a explicar a variação na variável dependente.

MODELO 6
Resultados da Regressão para a Produtividade Económica Empregado (a)

Variáveis	B	Erro padrão	Valor - t
Constante	-4.997	.939	-5.322***
Comunicação	-.131	.108	-1.214
Flexibilidade	-.600	.199	-3.017***
Formalização	8.955E-02	.015	6.057***
Gestão do Desempenho	.348	.095	3.667***
Mercado Trabalho	8.193E-02	.027	3.013***
Orientação	-.279	.109	-2.555**
Planeamento de Rec. Humanos	-.201	.134	-1.502
Divisão Multinacional (b)	-.518	.311	-1.662
Natureza Híbrida (b)	-.807	.545	-1.481
Sector Indústrias Extrac. (b)	1.818	.604	3.009***
Sector Elect. Gás e Água (b)	2.252	1.005	2.241**
Sector Const. Ob. Públicas (b)	1.135	.700	1.620
Sector Com. e Hotelaria (b)	,849	.316	2.692**
Sector Transp. Arm. Com.. (b)	4.263	.472	9.023***
Sector Banca e Seguros (b)	.753	.366	2.052*
Estrutura híbrida (b)	.780	.490	1.590
Colaboração Sindicatos (b)	.651	.256	2.542**
Dimensão (b)	.426	.287	1.486
Ambiente Negócios (b)	.436	.178	2.453**
Direcção Pessoal/RH (b)	-1.219	.371	-3.287***
Progr. Qualidade Total (b)	-1.9E-02	.015	-1.265
R ²	.811		
R ² Aj.	.710		
F	7.984		

(a) A variável dependente é o logaritmo do crescimento do quociente vendas/empregados.
(b) Variável *dummy*

QUADRO 24 - Síntese dos resultados obtidos para os melhores modelos

<i>Modelo</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² <i>ajustado</i>	<i>F</i>
1	.665	.502	4.085
2	.859	.795	13.439
3	.880	.820	14.649
4	.545	.383	3.368
5	.730	.534	3.719
6	.811	.710	7.984

VI.4 Conclusão

Uma das questões mais relevantes, no actual momento de discussão sobre o futuro da função recursos humanos, é a de saber se o seu desenvolvimento se vai fazer no sentido do reforço do seu papel, como defende a escola da gestão de recursos humanos ou da sua subalternatização, como defendem os cultores dos modelos tradicionais, da gestão de pessoal ou das relações industriais (Storey, 1991; Torrington, 1998; Schuler & Jackson, 1989) ou os defensores dos modelos integrados de gestão.

Parece hoje claro e esta investigação apresenta algumas conclusões que sustentam essa evidência, que a utilização individualizada dos instrumentos de gestão de recursos humanos (*v.g.* as grandes funções como o desenho e análise de postos, o planeamento de recursos humanos, o recrutamento e seleção, o treino e o desenvolvimento, a avaliação do desempenho, a gestão da retribuição, a disciplina e o controlo, a segurança, saúde e bem-estar e as relações colectivas e a negociação colectiva) (Leap & Crino, 1993), desinseridas da estratégia global de negócio da empresa tem uma eficácia limitada sobre o desempenho da empresa e os seus resultados e apresentam apenas uma carácter residual enquanto determinantes do desempenho.

Uma função que se limite a enquadrar actividades de tipo burocrático ou administrativo concorre de facto de forma muito limitada para os resultados da empresa, sobretudo num período em que, acentuando-se os factores de concorrência e novos fenómenos que afectam a sua actividade, as respostas tradicionais da função parecem ter perdido eficácia.

As conclusões obtidas nesta investigação apontam no sentido de a maximização do contributo da função gestão de recursos humanos para o desempenho organizacional passar pela criação prévia de uma função com capacidade para integrar os diferentes instrumentos/actividades e configurá-los de forma a que a sua aplicação se faça de forma interligada e coerente e em conformidade com os objectivos da empresa e não de forma desligada ou casuística.

CAPÍTULO VII

PRINCIPAIS CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

VII.1 Introdução

O nosso estudo assegura evidências¹⁰⁵ substanciais segundo as quais as políticas e práticas de gestão dos recursos humanos exercem uma influência efectiva sobre o desempenho económico-financeiro e a produtividade. O número e diversidade de instrumentos de gestão de recursos humanos estudado foi suficientemente amplo para assegurar que as principais políticas desenvolvidas pelas empresas neste domínio estavam cobertas pela análise.

Os resultados mostram que diversos atributos têm uma influência estatisticamente significativa sobre o desempenho da empresa (Figura 32).

Neste capítulo serão apresentadas, na primeira parte, as principais conclusões do estudo tendo em linha de conta os resultados obtidos nos melhores modelos explicativos do desempenho económico-financeiro e produtividade e, na segunda, são discutidos os resultados em termos das evidências que estes proporcionam.

¹⁰⁵ Torna-se necessário referir que o facto de a correlação não ser obtida em condições experimentais e por isso não poder ser interpretada em termos de causalidade, obriga a ter particulares cuidados na apreciação dos resultados.



FIGURA 32 - Influência dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos nos indicadores de desempenho - sinopse

Sistema Recursos Humanos	Crescimento das Vendas	Rendibilidade	Rendibilidade do Activo	Crescimento dos Resultados	Produtividade Financeira	Produtividade das Vendas
Avaliação do Desempenho	O	O	O	+++	--	O.
Comunicação e Informação	O	++	+++	O	O	O
Desenvolvimento Profissional	---	O+	O	O	O	O
Desvolvimento	+++	O-	---	O	O.	O
Dummy Integração	-	+	++	O+	O+	O
Flexibilidade	+++	++	+++	O	O+	O
Formalização	O+	O	O	O	O	--
Gestão das Retribuições	O+	O	O	O	+++	+++
Gestão do Desempenho	O	O+	O+	O	O+	O
Inovação Organizacional	O	O	O+	O	O	+++
Mercado de trabalho	+	O	O	O	O	O
Orientação	O	+++	+++	O	--	+++
Planeamento Recursos Humanos	O-	--	--	O	O	--
Treino e Formação (Fomento de Aptidões)	---	-	-	O+	O	O

O/+/- = Relação ténue, positiva ou negativa
O = Não existe relação
+ = Fraca, positiva
++ = Moderada, positiva
+++ = Forte, positiva
- = Fraca, positiva
-- = Moderada, negativa
--- = Forte, negativa

VII.2 Principais conclusões

As conclusões obtidas a partir deste estudo são tanto mais importantes quanto, em investigações anteriores, os autores centraram, com frequência, o seu estudo num número limitado de práticas de gestão e esse facto, já que a sua utilização se faz, em contexto organizacional, não de forma isolada, mas enquanto parte de um processo estruturado¹⁰⁶, tende a reduzir o impacto das conclusões potenciais

As evidências encontradas, sobre as consequências da intensidade de utilização de cada um dos domínios de gestão de recursos humanos, mostram, conforme foi considerado importante no início deste estudo, o valor da análise e a sua utilidade para a gestão prática.

E ainda que não sejam de imediato claras as causas que levam a que os resultados obtidos nem sempre estejam em linha com estudos anteriores, estes sugerem a necessidade de prestar uma maior atenção ao desempenho dos recursos humanos e à forma como são definidas as políticas e estruturadas as práticas de gestão, sempre que as empresas desejem pilotar a evolução dos seus resultados .

As principais conclusões, para cada uma das hipóteses formuladas, são as seguintes:

(i) *Disseminação das políticas e práticas segundo a dimensão*

Os resultados do estudo mostram que, de um modo geral, as empresas participantes no estudo embora façam uma utilização média de instrumentos de gestão de recursos humanos, o fazem de forma suficientemente expressiva para se poder concluir que a função é parte do mapa organizacional deste tipo de empresas.

Em particular, é expressivo o equilíbrio entre a utilização de práticas de gestão tradicionais e práticas que reflectem as novas orientações formuladas na literatura. Este resultado, ainda que mostrando uma postura algo conservadora das empresas em relação à adopção de práticas de gestão que desconhecem, também mostra a existência de um núcleo de empresas que pretende estar em linha com as soluções organizacionais mais modernas.

¹⁰⁶ O que não significa de forma integrada.

(ii) Disseminação das políticas e práticas segundo os sectores

A principal conclusão do estudo aponta no sentido de o sector não exercer qualquer influência sobre o sistema de gestão de recursos humanos. Isto significa que a disseminação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos se faz de forma idêntica entre as empresas do universo estudado e que nenhum sector, em particular, se distingue pela utilização de instrumentos de gestão de recursos humanos. Este resultado parece indicar que as empresas deste universo não estão a aproveitar todas as vantagens competitivas que, de acordo com a literatura, estão associadas à gestão de recursos humanos e que, devido a este facto, existe uma banda de evolução que permitirá às empresas melhorar o seu desempenho através da reformulação das suas políticas de gestão das pessoas.

(iii) Disseminação das políticas e práticas segundo a Natureza da Propriedade

Os resultados do estudo não apontam no sentido de a Natureza da Propriedade (privada, pública, estrangeira) ter uma influência significativa sobre o grau de disseminação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos. A conclusão aponta no sentido de uma não diferenciação, pelo menos em termos práticos, entre os diferentes tipos de empresas, quanto à utilização dos instrumentos de gestão de recursos humanos.

Os resultados são significativos porque desmentem a crença comum de que as empresas estrangeiras são mais orientadas para modelos formalizados de gestão das pessoas ~~do que as empresas nacionais; ou ainda que as empresas privadas são mais eficientes na gestão das pessoas do que as empresas públicas.~~

(iv) Relação das políticas e práticas de gestão com o desempenho económico-financeiro e a produtividade

De acordo com os resultados do estudo podemos concluir que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos exercem uma influência moderada sobre o desempenho económico-financeiro e a produtividade (Figura 32). No conjunto dos quatro indicadores relacionados com este tipo de desempenho verifica-se que apenas um atributo do sistema de gestão de recursos humanos (a Inovação Organizacional) não exerce qualquer influência sobre os indicadores. Os restantes atributos exercem influência diversa; no que respeita à produtividade os resultados mostram um perfil idêntico.

A principal conclusão no que respeita à relação das políticas e práticas de gestão com o desempenho económico-financeiro e a produtividade aponta no sentido de não ser

indiferente à gestão dos recursos humanos a estratégia de negócio da empresa e o tipo de indicador de desempenho económico-financeiro por ela eleito para aferir o seu desempenho.

Os resultados mostram que a combinação de políticas e práticas de gestão das pessoas adoptada pela empresa, já que algumas se mostram mais eficazes em relação a alguns indicadores do que outras, deve ser ponderada, no momento da formulação, em função dos objectivos de negócio da empresa e da sua dimensão temporal (curto, médio ou longo prazo).

VII.3 Discussão dos resultados

Nesta secção são discutidos os resultados do estudo tendo em conta: (i) as suas consequências para a gestão prática dos recursos humanos; (ii) o contributo desta pesquisa para a literatura; (iii) as implicações para a gestão de recursos humanos; e (iv) o modo como a pesquisa contribui para o alargamento específico em relação a pesquisas anteriores.

VII.3.1 Consequências do estudo para a gestão prática

As evidências obtidas a partir deste estudo mostram a importância da gestão dos recursos humanos no desempenho das organizações de média e grande dimensão. O facto de não ser possível controlar as condições em que esse contributo se verifica, quer porque a investigação não assumiu um carácter experimental, quer porque factores importantes da investigação associados à recolha de dados sobre as políticas e práticas das empresas não puderam ser controlados, não diminui o valor das conclusões.

A investigação mostrou que, apesar de as empresas participantes referirem utilizar um largo espectro de práticas para gerir os seus recursos humanos, esse uso nem sempre é efectuado de forma coerente ou integrada. Este facto diminui o impacto dos instrumentos assim utilizados e limita a influência resultante da utilização, como um todo, do sistema de gestão de recursos humanos. Esta situação pode ser exemplificada através da análise das relações e dos resultados obtidos a partir da utilização conjugada de três atributos: Avaliação do Desempenho, Gestão das Retribuições e Inovação Organizacional (participação).

Os três atributos estão ligados, do ponto de vista teórico, através de um processo que pode ser sintetizado do seguinte modo: em primeiro lugar, a avaliação do desempenho é o processo através do qual é fornecida informação (*input*) à política de gestão das remunerações

de modo a que esta seja estabelecida tendo em conta o contributo efectivo, individual ou colectivo, dos empregados para o desempenho da empresa; em segundo, uma política retributiva que, para além de assegurar a equidade, interna e externa, seja orientada para reforçar o compromisso (e a satisfação) dos empregados cria melhores condições (*output*) para que estes se disponibilizem a participar de forma activa no processo de gestão das actividades da empresa.

Analisemos, agora, o processo atrás descrito segundo os resultados obtidos na investigação. Enquanto a avaliação do desempenho se apresenta como uma prática de gestão com elevada difusão, a gestão das retribuições, o instrumento à qual ela fornece os *inputs* para estruturação das suas características, apresenta um grau de disseminação muito menor. Em hipótese, é de admitir que a fraca orientação das empresas para os processos de participação e inovação organizacional, possa resultar tanto do facto de os seus dirigentes não mostrarem empenho nesse tipo de processos, como na indisponibilidade dos empregados, gerada por índices motivacionais muito baixos, resultantes da aplicação de políticas salariais não integradas e desligadas do desempenho individual.

No domínio prático, este estudo permite, aos responsáveis de empresa, melhorar o conhecimento sobre o grau de eficácia das políticas e práticas de gestão de recursos humanos e, ao mostrar que o sistema de gestão de recursos humanos influí no desempenho da organização, constitui um referencial que poderá ser utilizado no sentido de seleccionar as práticas de gestão que melhor se ajustem a uma determinada situação concreta.

No entanto, as conclusões do estudo ao mostrarem, também, que não existe um comportamento homogéneo dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos em relação aos diferentes indicadores de desempenho, não permite estabelecer um conjunto de relações inequívocas que constitua a base explicativa do contributo do sistema de gestão de recursos humanos para os resultados.

Se o estudo tivesse demonstrado que os indicadores de desempenho, sejam os orientados para o curto, sejam os orientados para o médio prazo, apresentavam um comportamento homogéneo face ao sistema de gestão de recursos humanos, então o estudo teria contribuído para a criação de uma teoria de natureza intermédia nesta área. Esse não é, contudo, o caso.

Um dos aspectos salientados no início deste estudo prendia-se com a relação entre a ciência-prática e a investigação «útil». Dado que a investigação procurava conhecer o grau em que as empresas utilizam um variado leque de políticas e práticas de gestão de recursos

humanos, algumas delas baseadas em concepções de vanguarda no domínio da gestão das pessoas, os resultados apontam para a necessidade de se verificar uma renovação na função de gestão, no sentido desta se tornar mais operativa e mais integrada com a estratégia de negócio e os seus resultados.

Sem proceder a essa renovação, será difícil à função melhorar a sua efectividade. Esta situação é ainda mais crítica no que respeita à utilização das políticas salariais, onde os resultados mostram uma atitude muito conservadora na formulação desta política e se verifica uma ausência quase total da adopção de políticas e práticas caracterizadas pela sua orientação para o desempenho individual e função do desempenho organizacional.

Alguns dos resultados obtidos no estudo são inconsequentes ou seja, apontam no sentido contrário ao das abordagens teóricas. Este facto não representa, em si mesmo, um aspecto negativo. Fica, no entanto, por explicar o porquê de um tal resultado e, nomeadamente, se esse resultado está ligado a factores conjunturais ou estruturais ou, dado que não é possível efectuar o seu controlo *in loco*, a enviesamentos resultantes das respostas gerados, tanto pela diversidade de posições exercidas na empresa pelos respondentes, como da percepção que estes evidenciam quanto à importância das questões formuladas.

Esta situação aconselha a que, no futuro, sejam realizados estudos complementares destinados a investigar em profundidade esses resultados espúrios.

VII.3.2 Contribuição para a literatura

Esta investigação procurou responder a duas questões principais: (i) qual o grau de disseminação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos entre empresas, pertencentes aos sectores financeiro e não-financeiro, de média e grande dimensão; e (ii) qual a influência exercida pelo sistema de gestão de recursos humanos sobre o desempenho económico-financeiro da empresa e a produtividade.

A contribuição desta investigação para a literatura centra-se em quatro grandes domínios: (i) preenchimento de uma lacuna investigacional; (ii) combinação de dados crosseccionais com dados longitudinais; (iii) utilização da metodologia do inquérito questionário pelo correio em larga escala; (iv) utilização de séries temporais de dados para medir o desempenho.

(i) Preenchimento de uma lacuna investigacional

A questão à qual a investigação procurava responder pode ser equacionada do seguinte modo: «as políticas de gestão das pessoas têm alguma influência nos resultados da empresa e no modo como as pessoas contribuem para esses resultados?» Esta questão nunca antes tinha sido formulada numa investigação conduzida em Portugal sobre a gestão de recursos humanos, nem tinha sido medida a partir de uma combinação de dados qualitativos (informação sobre as políticas de gestão de recursos humanos das empresas), com dados quantitativos (os resultados do desempenho medidos através de indicadores reais). Esta lacuna na investigação pode ser atribuída ao facto de, no país, ao contrário do sucedido noutras países europeus, nunca se ter verificado um debate intenso sobre as condições e as consequências, tanto nos aspecto teórico, como prático, da substituição do conceito de gestão de pessoal pelo de gestão de recursos humanos.

(ii) Combinação de dados crosseccionais com dados longitudinais

Por tradição, os estudos característicos do domínio dos recursos humanos tendem a utilizar dados crosseccionais. Este facto é limitador da sua capacidade explicativa devido à influência de erros na medida das práticas de gestão de recursos humanos. Ao utilizar de forma proficiente dados longitudinais para avaliar as relações entre o desempenho e o sistema de recursos humanos esta investigação posiciona-se numa linha de investigação ainda pouco explorada e que visa alargar a capacidade explicativa das teorias de gestão de recursos humanos na base de evidências testadas com métodos científicos e não em simples constatações de fenómenos imediatos fundadas em juízos de valor.

(iii) Utilização da metodologia do inquérito questionário pelo correio em larga escala

A utilização de um inquérito questionário, utilizado em larga escala, permitiu a criação de uma importante base de dados, contendo informação sobre os aspectos mais relevantes das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, capaz de caracterizar, para o universo em causa, o tipo de políticas e práticas de gestão das pessoas existentes.

Neste domínio, o estudo segue a metodologia dos mais importantes estudos realizados por investigadores em países líderes nesta área e coloca a investigação sobre empresas portuguesas, na linha das orientações mais avançadas.

(iv) *Utilização de séries temporais de dados para medir o desempenho.*

A medição dos efeitos das características do sistema de gestão de recursos humanos no desempenho económico-financeiro com testes efectuados com series temporais de dados (*time-series outcome data*) constitui, do mesmo modo, um contributo desta investigação para a literatura, já que a sua utilização é ainda limitada em estudos desta natureza.

VII.3.3 Implicações para os sistemas de gestão de recursos humanos

A realização de estudos que permitam validar o grau de disseminação das práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto sobre o desempenho organizacional, foi em larga medida substituída por uma convicção empírica, dominante nas principais literaturas sobre gestão, que atribui aos recursos humanos um papel determinante no desempenho organizacional, mesmo se reduzidas evidências empíricas fundamentam esta conclusão.

A questão de saber se as práticas de gestão de recursos humanos contribuem de forma efectiva para determinar e em que grau, o desempenho organizacional não é resolvida pelas evidências ressaltantes desta pesquisa. O que foi demonstrado nesta investigação é que o desempenho económico-financeiro e a produtividade, das empresas de média e grande dimensão que actuam em Portugal, estão correlacionados com alguns aspectos das práticas e políticas de recursos humanos.

Por exemplo, as empresas que utilizam técnicas de planeamento de recursos humanos e formalizam planos no sentido de se adaptarem e de preverem as necessidades futuras em recursos humanos parecem apresentar melhores resultados do que aquelas que o não fazem.

Do mesmo modo, as práticas de recursos humanos que são delineadas de modo a gerar um forte envolvimento dos gestores de linha na sua execução e a reforçar o seu compromisso com a estratégia de recursos humanos da empresa estão associadas com um desempenho organizacional superior. Possuir capacidade para definir as competências necessárias aos empregados para manutenção e desenvolvimento do negócio, incluindo as questões de índole retributiva, ligadas ao desempenho, apresenta também uma correlação com desempenhos elevados.

Estes exemplos apoiam à afirmação de que as características dos sistemas de gestão de recursos humanos se conjugam com elevados desempenhos das empresas. Na medida em que demonstram preocupação com as necessidades e habilidades das pessoas e com as tarefas

determinadas pelas contingências contextuais, as práticas de gestão de recursos humanos, constituem um veículo para a renovação e a aprendizagem organizacional.

A existência de um sistema que, de forma coerente, relate e articule os diferentes aspectos associados à gestão das pessoas, quer no domínio técnico, quer no conceptual, parece surgir como a forma mais adequada para conciliar as políticas de gestão de recursos humanos e as estratégias de negócio. Ainda que a investigação não permita concluir que a existência de um sistema de gestão de recursos humanos seja a única via para conduzir a empresa a elevados desempenhos, ela dá indicações precisas sobre o tipo de políticas e práticas de gestão das pessoas que parecem melhor funcionar nas empresas no sentido de obter a máxima interacção entre estas e os resultados, tanto numa perspectiva de curto, como de médio prazo.

VII.3.4 Alargamentos específicos em relação a pesquisas anteriores sobre gestão de recursos humanos.

Com este estudo, a literatura sobre gestão de recursos humanos é alargada por considerações detalhadas sobre os processos de formalização das políticas de recursos humanos. A presente investigação vai além das tipologias sobre as empresas, que podem evidenciar vantagens analíticas ao permitir conhecer, por tipo de empresa e prática de gestão, a disseminação das políticas de gestão de recursos humanos, mas não constituem verdadeiras ferramentas susceptíveis de serem utilizadas na gestão prática ou reconhecer o seu grau de eficácia.¹⁰⁷ Ela examina as políticas de recursos humanos de acordo com uma perspectiva integrada do seu campo de actuação e não apenas como um somatório de políticas e práticas de isoladas, destinadas a solucionar problemas de forma casuística.

As relações aqui descritas, que foram obtidas através da utilização de múltiplos indicadores de desempenho, contrastam com os indicadores limitados utilizados em pesquisas anteriores, que se limitaram a observar o comportamento de gestão de recursos humanos numa perspectiva função-orientada e não no seu alcance em termos da explicação das interacções e influências entre o sistema de gestão de recursos humanos e outros subsistemas organizacionais.

¹⁰⁷ Para uma aplicação prática do uso de tipologias na gestão de recursos humanos, ver Bournois & Versaevel, 1992; a discussão teórica da importância do uso de tipologias como forma de criação de teorias é discutida em Doty e Glick (1994).

Para finalizar, a metodologia do inquérito questionário foi utilizada de forma proveitosa na medição das características dos sistemas de gestão de recursos humanos. O envio postal de um inquérito questionário não se apresenta, de certo, como um substituto para as observações em primeira-mão e entrevistas em profundidade, mas mostra-se uma forma eficiente de comparar, na maioria das características relevantes no domínio da gestão de recursos humanos, um largo número de organizações.

Nesse sentido, esta pesquisa representa um avanço substancial na literatura descritiva sobre os sistemas de gestão de recursos humanos. Os estudos prévios apresentavam a tendência para se centrarem sobretudo nos aspectos formais dos sistemas de gestão de recursos humanos. A formalização, como vimos, não é mais do que uma dimensão a ser investigada; e é uma que, por si só, não aparece como tendo uma grande importância.

De igual modo, esta pesquisa, na sua avaliação de um mais amplo leque de condições contextuais e do seu efeito nas características dos sistemas de gestão de recursos humanos, trouxe novos conhecimentos à literatura descritiva. Por último, a ligação ao desempenho organizacional foi efectuada de forma explícita. O trabalho de campo para uma teoria normativa dos sistemas de gestão de recursos humanos foi estabelecido.

VII.4 Conclusão

Embora o estudo tenha revelado que, *de per si*, o sistema de gestão de recursos humanos não exerce uma influência significativa sobre o desempenho da organização e que é no contexto de condições particulares (as condições contextuais) que os seus melhores resultados são alcançados (v.g. a capacidade explicativa dos modelos), o contributo das políticas e práticas de gestão é determinante na explicação do desempenho.

As conclusões do estudo podem, por um lado, ajudar a compreender as razões pelas quais a gestão de recursos humanos é uma função tão subestimada nas organizações em Portugal e, por outro, indicar caminhos para melhorar a sua eficácia prática junto das empresas, dos profissionais da função e das pessoas.

Parece evidente que o facto de a função se ter mantido num quadro que privilegia o desenvolvimento de relações de ordem burocrática e autoritária (ou autocrática) representa um dos principais obstáculos ao seu desenvolvimento e, tudo indica, proficiência.

CAPÍTULO VIII

SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste capítulo: (i) são apresentados oito grandes temas que podem ser inferidos a partir da relação entre os atributos do sistema de gestão de recursos humanos, o desempenho económico-financeiro e a produtividade. Estes temas também constituem sugestões para futuras investigações; e (ii) são apresentadas algumas limitações que, devido a questões de ordem conceptual ou institucional, não puderam ser desenvolvidos e que, em investigações futuras, poderão ser corrigidos.

VIII.1 Sugestões para pesquisas futuras

Cada um dos oito temas apresentados nesta secção representa uma área relacionada, de forma directa ou indirecta, com a gestão de recursos humanos. A melhoria futura do conhecimento sobre esses temas ajudará a interpretar melhor o funcionamento do próprio sistema e o seu impacto sobre os restantes factores organizacionais.

Alguns dos temas referidos, embora constituam áreas comuns de investigação dentro do campo, não têm merecido uma atenção especial, seja por razões de ordem cultural, seja por falta de interesse pelos próprios temas. Com o aprofundamento destes diferentes temas, a investigação sobre gestão de recursos humanos poderá dar, em Portugal, um passo em frente no sentido de se alinhar com a investigação comum neste domínio; e a gestão prática das organizações poderá beneficiar de um conhecimento mais alargado e efectivo de mecanismos organizacionais fundamentais para o seu funcionamento.

Os oito temas que serão discutidos são: (i) a influência do dirigente máximo no sistema de gestão de recursos humanos; (ii) a revisão do desempenho; (iii) o papel das pessoas dentro do sistema; (iv) o papel dos gestores de linha; (v) o desenvolvimento das pessoas; (vi) o estudo das relações dentro do sistema de gestão de recursos humanos; (vii) a relação entre as políticas corporativas e as de recursos humanos; e, por último, (viii) a gestão dos recursos humanos num contexto de internacionalização da função.

(i) A influência do dirigente máximo no sistema de gestão de recursos humanos: da integração à participação

Um dos mais destacados resultados proporcionados pelo estudo está relacionado com a importância que a gestão de recursos humanos parece ter na agenda do principal responsável pela empresa. As respostas ao inquérito questionário permitem concluir que, em cerca de cinquenta por cento das empresas, essa responsabilidade é detida pelo Presidente do Conselho de Administração (ou equivalente), percentagem que atinge os oitenta por cento quando são adicionadas as respostas que atribuem a responsabilidade ao Vice-Presidente (ou equivalente).

No entanto, a exploração dos resultados do inquérito questionário mostra que, em termos práticos, esta integração não se traduz em políticas e práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas, já que os resultados não indicam diferenças significativas entre as empresas em que a responsabilidade pela gestão de recursos humanos pertence ao dirigente máximo da empresa e aquelas onde isso não se verifica. Se admitirmos, todavia, que o resultado das respostas à questão formulada no inquérito questionário: «Na sua empresa quem detém a responsabilidade máxima pela gestão de pessoal/recursos humanos», representa uma orientação de fundo em matéria de filosofia de gestão dos recursos humanos, futuras investigações poderão vir a analisar qual a tradução prática desta responsabilidade, bem como a caracterização do processo superior de decisão na formulação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

(ii) O processo chave: a revisão do desempenho

Os resultados sobre a avaliação (revisão) do desempenho mostram que a concepção dominante sobre o papel e influência deste instrumento é sobretudo formal. O elevado número de empregados que não são submetidos a qualquer tipo de revisão deixa entender que as empresas e os seus responsáveis enfrentaram alguma dificuldade em lidar com um processo que, em termos organizacionais, constitui o mais importante quadro para a troca de informação e ideias (actuais e futuras) sobre as pessoas e postos de trabalho e sobre o modo como estabelecer a adequação entre ambos. Alguns dos resultados do inquérito questionário demonstram que a utilização deste instrumento é com frequência efectuada de forma desgarrada e sem obedecer a princípios de coerência sistémica, quer dentro do próprio instrumento, quer com outros instrumentos de gestão de recursos humanos.

Um exemplo desta situação é a deficiente relação existente entre a fixação de objectivos de desempenho e os resultados do desempenho. Tanto em termos teóricos como práticos, é indicado que a revisão do desempenho se baseie em dados concretos sobre o desempenho dos empregados. O processo de enquadramento desses objectivos insere-se no

processo de gestão do desempenho. Ora, os resultados do inquérito questionário e a posterior exploração dos dados, mostram que a correlação existente entre os processos de gestão do desempenho e de avaliação do desempenho (R de Pearson = .545) apenas evidencia um relacionamento moderado, enquanto os resultados do modelo de regressão linear múltipla não mostram qualquer correlação entre os resultados e a gestão do desempenho.

O uso de revisões como fonte de orientação e promoção de empregados; a seriedade com que a revisão é conduzida; e a frequência das revisões e do seu acompanhamento e auditoria constituem domínios de investigação que devem completar a informação recolhida nesta investigação e que se debruçou sobretudo sobre a visão da empresa do processo de revisão, deixando de lado o estudo do próprio sistema ou da percepção existente sobre o mesmo, quer em termos organizacionais, quer da parte de avaliadores e avaliados.

(iii) Entre a forma e a substância: o papel das pessoas

A mera existência formal de algumas práticas de gestão de recursos humanos e de procedimentos formais para enquadrar a gestão dos empregados parece ser, por si só, de reduzido valor na gestão efectiva de sistemas de gestão de recursos humanos.

Neste sentido, o facto de os resultados sobre a participação e envolvimento dos empregados ou sobre os atributos orientados para o desempenho, apresentarem resultados muito fracos indica a existência de um sistema de gestão em larga medida formal e definido em torno das suas próprias regras, mais do que em função dos próprios empregados e do seu desempenho. Embora seja quase um truísmo dizer que o compromisso com os empregados é um pré-requisito para o sucesso de qualquer programa ou actividade, parece que no caso da gestão dos recursos humanos esta constatação ainda é mais verdadeira. Trata-se, no fundo, de estabelecer os laços que permitam às pessoas sentir-se úteis e reconhecidas. Os resultados do inquérito questionário mostram que a maioria das empresas não utiliza qualquer forma institucionalizada de reconhecimento dos seus empregados, quer no domínio remuneratório, quer em termos de envolvimento na actividade da empresa. Este facto levanta, nestas condições, a questão de saber qual o papel e a finalidade do sistema de gestão de recursos humanos e qual o papel, em concreto, reservado às pessoas no funcionamento do sistema.

No domínio da participação, um estudo elaborado por Gill (1993) sobre o envolvimento dos empregados nos processo de mudança tecnológica mostra que a posição de Portugal, em relação a cinco factores que afectam a participação dos empregados, é considerada desfavorável em três (dependência tecnológica, estilo de gestão e poder negocial) e neutra em dois (regulamentação e sistema de relações industriais).

Segundo Gill (1993:339):

De acordo com gestores e representantes dos empregados, a ausência de qualquer envolvimento dos representantes dos empregados, constitui, de longe, a prática mais comum [...] é neste país que são identificados os níveis mais baixos de co-determinação, enquanto a consulta é um modo de envolvimento quase não existente. Poderá este facto ser explicado pela baixa introdução de tecnologias ou antes se trata de um dado estrutural?

Futuras investigações poderão contribuir para aprofundar esta questão que se apresenta como uma das mais importantes na modernização das organizações em Portugal, já que a subalternização dos recursos humanos atinge, nas organizações de trabalho, níveis difíceis de explicar para um país europeu e de cultura ocidental.

(iv) *O papel dos gestores de linha*

Os resultados do inquérito mostram, como uma das tendências mais fortes do sistema de gestão de recursos humanos adoptado pelas empresas, a participação dos gestores de linha no processo de direcção do próprio sistema de gestão de recursos humanos. Quais os impactos desta situação sobre a gestão do sistema e os seus resultados? Qual a preparação dos gestores de linha para lidarem com os assuntos específicos da gestão dos recursos humanos? Em que medida a eficácia ou ineficácia do sistema de gestão de recursos humanos depende da capacidade dos gestores de linha para interpretarem e executarem as suas orientações? Estas são algumas das questões às quais a presente investigação não pode responder, dado não terem sido recolhidos elementos para explicar esse fenómeno. Todavia, alguns dos resultados do inquérito questionário indiciam que associada a essa tendência pode não estar mais do que uma transferência *tout court* de responsabilidades para os gestores de linha sem que um processo adequado de preparação seja realizado.

Neste domínio numerosas questões sugeridas por esta pesquisa, mas deixadas inexploradas, podem servir de suporte a futuras investigações. Qual é o nível óptimo de envolvimento das áreas funcionais de recursos humanos na definição das políticas de gestão de recursos humanos e qual a intervenção da gestão de linha? Onde deverá situar-se a linha de partilha entre as duas responsabilidades? De um modo mais global, sob que tipo e nível de constrangimentos ambientais é um tipo de política de recursos humanos desejável a um outro? Ou, em alternativa, existe um melhor caminho para organizar sistemas de gestão de recursos humanos, combinando responsabilidades de *apoio* e *linha*?

(v) *Desenvolvimento das pessoas: o alicerce do sistema de gestão de recursos humanos.*

Os resultados evidenciados por este estudo mostram que as empresas não desenvolveram de forma substancial os seus mercados internos de trabalho. A consequência deste facto é uma menor aposta nos recursos humanos internos enquanto suporte das estratégias de negócio e de oportunidades de desenvolvimento dos próprios empregados.

Embora a literatura destaque a importância de contratar no interior, este estudo apresenta resultados que mostram que as empresas não utilizam ou utilizam pouco este instrumento. Quando a melhor pessoa para um posto de trabalho apenas pode ser encontrada no exterior, em regra, isso demonstra a incapacidade do sistema de desenvolvimento dos recursos humanos para alcançar os seus objectivos. Futuras investigações poderão debruçar-se sobre duas grandes questões no domínio do funcionamento do mercado interno: (i) analisar o modo como as empresas organizam os seus mercados internos de trabalho e, em particular, qual a relação que estabelecem entre a habilidade dos seus gestores para desenvolver e formar os empregados sob a sua supervisão e a forma como estes são avaliados e remunerados; e (ii) investigar em que medida as empresas utilizam as colocações internas como oportunidades para as pessoas expandirem os seus conhecimentos e reforçarem o seu compromisso organizacional.

Estas são duas questões críticas que mostram não só a validade dos sistemas de gestão de recursos humanos, mas também o grau em que a empresa considera a sua importância.

(vi) *Estudar as relações dentro do sistema de gestão de recursos humanos*

O modelo analítico do sistema de gestão de recursos humanos baseado em catorze atributos representa uma boa aproximação para definir um domínio de pesquisa na área da gestão de recursos humanos. No entanto, embora o estudo exploratório alise com algum detalhe as características de cada um dos atributos do sistema de gestão de recursos humanos, contém limitações na explanação das suas origens, sobre o modo como estes se condicionam uns aos outros e na forma como determinam e são afectados pelo desempenho organizacional. Estes temas podem constituir o centro de futuras investigações. Todavia, para que assim seja são necessários refinamentos consideráveis, incluindo trabalho de campo destinado a avaliar *in loco* o processo de formalização das políticas e os seus efeitos.

A forma como o processo de formalização de determinadas práticas de gestão de recursos humanos é estabelecido pode constituir um exemplo deste tipo. Em que medida este

processo determina o grau de disruptão sentido no momento posterior à mudança? Os processos democráticos serão preferíveis às estruturas de governo oligárquicas? A tendência para uma maior participação e envolvimento de todos os empregados na definição das melhores práticas de gestão, será compatível com a existência de uma autoridade reguladora, nomeadamente, com uma direcção de recursos humanos (o papel do *staff* na gestão do processo)?

A questão de saber quem está envolvido nos diferentes estágios de formalização do sistema de gestão de recursos humanos, incluindo a forma como são determinadas as práticas e políticas concretas de gestão, deve ser investigada em grande detalhe, não apenas com a finalidade de descrições, mas para geração de proposições testáveis sobre este e outros aspectos do processo de formalização das políticas de recursos humanos.

(vi) Políticas corporativas e políticas de recursos humanos

A ligação entre a cultura corporativa e a política de recursos humanos tem sido salientada por diversos autores (Ferris, Galang, Thornton e Wayne, 1995:107). Segundo esta concepção, o elemento central na definição das políticas de recursos humanos de uma organização é o sistema de valores, que está na origem dos princípios que determinam os padrões através dos quais os indivíduos e as organizações se conduzem a si próprios. Os valores de uma empresa representariam os elos comuns e a sua partilha pelo membros seria o resultado de uma actuação concreta nesse sentido.

Se admitirmos que uma concepção deste tipo pode ajudar a explicar o nível de desempenho dos empregados, então ela também ajudará a explicar o desempenho da própria organização. Apoiadas em medidas adequadas, de preferência sob a forma de dados longitudinais, que valorizem esta componente da vida organizacional, futuras investigações, poderão analisar em detalhe essa influência.

(viii) Gestão internacional de recursos humanos/empresas estrangeiras

O nosso estudo procurava averiguar em que medida as políticas e práticas de gestão de recursos humanos das divisões de empresas multinacionais apresentavam padrões diferentes do das empresas nacionais. Esta questão está relacionada com o fenómeno da internacionalização dos recursos humanos e com a teoria da convergência¹⁰⁸ (Brewster *et alii*, 1991; Roomkin, 1991; Bournois & Metcalfe, 1991) segundo a qual a internacionalização das

¹⁰⁸ Também conhecida como «hipótese da convergência»

organizações tende a desenvolver padrões unitários de comportamento que geram na sua cultura estratégias internacionais de recursos humanos.

De forma indirecta, o nosso estudo procurava investigar em que medida as estratégias de recursos humanos constituem o reflexo de estratégias transnacionais ou eram talhadas de acordo com a especificidade nacional (hipótese que seria confirmada no caso de não existirem diferenças nos padrões de gestão em relação às empresas nacionais). Esta pesquisa justificava-se dado que vários estudos indicavam a existência de uma relação entre o grau de internacionalização da actividade da empresa e as suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Por exemplo, num estudo conduzido pela Business International Corporation (1992)¹⁰⁹ em 25 empresas de diversos países, foram evidenciadas mudanças na gestão da diversidade, no recrutamento e estratégias de retenção, desenvolvimento de novas aptidões de gestão internacional e a gestão de conflitos trabalho/família como resposta aos desafios da internacionalização.

Mueller *et alii* (1992:30) concluíram que em indústrias caracterizadas por apresentarem níveis tecnológicos elevados, constrangimentos nos custos e pressões de mercado semelhantes, tendem a desenvolver, de forma independente da sua localização nacional, padrões convergentes de relações de empregados ao nível fabril e que as estratégias de gestão das empresas multinacionais podem ter efeitos importantes enfraquecendo os sistemas de relações ao nível nacional. De acordo com os autores «a emergência de um tecnologia de produção ‘global’ limita a liberdade de escolha da gestão e, ao mesmo tempo, torna mais fáceis as comparações entre países, entre empresas e dentro da mesma empresa».

Monks (1996) analisou a medida em que, na Irlanda, as empresas multinacionais adoptam abordagens globais ou locais na sua gestão de recursos humanos. De acordo com a autora, a maioria das multinacionais adopta uma abordagem local, com os escritórios centrais a limitarem-se a controlar as implicações financeiras das decisões de gestão de recursos humanos. O processo de transferência de práticas de gestão de recursos humanos pode ser um processo de duas vias e é frequente verificar-se uma manipulação das políticas de recursos humanos, no sentido de as adaptar ao contexto local, de forma a manter uma posição competitiva no quadro da empresa mãe.

¹⁰⁹ ¹⁰⁹ Citado em Foster *et alii.* (1995), op. cit., p. 435.

Nenhuma destas questões foi analisada de forma particular neste estudo. Futuras pesquisas poderão analisar em maior detalhe a influência exercida nas políticas de gestão de recursos humanos pela internacionalização das estratégias de negócio. Este tópico é tanto mais essencial quanto se assiste neste momento, em diferentes sectores, a um movimento de internacionalização de empresas portuguesas e, do ponto de vista da gestão dos recursos humanos, é, por isso, importante analisar qual o tipo de estratégia que essas empresas vão adoptar nesse seu processo de expansão e o grau de eficácia que estas venham a revelar.

VIII.2 Limitações do estudo

O estudo apresenta algumas limitações que ou devido ao processo de análise empreendido ou a limitações de ordem conceptual não puderam ser ultrapassadas. Em larga medida devido à sua natureza política, as práticas de gestão de recursos humanos são difíceis de estudar. Dados válidos e «fiáveis» sobre o modo como são estabelecidas as práticas de gestão de recursos humanos e as consequentes alterações que se verificam na sua configuração, devem ser recolhidos a partir de um conhecimento profundo dos critérios operativos e das relações entre os actores-chave e decisores dentro de uma empresa.

O inquérito questionário limitou-se a recolher o ponto de vista dos empregadores. Ora, como salienta Regini (1993:560) «a percepção dos actores sobre o ‘clima social’ na empresa varia de acordo com a cultura e a posição.» Deste modo, futuras investigações deverão orientar-se no sentido de recolher informação em múltiplas fontes no sentido de minimizar enviesamentos resultantes das respostas.

O facto de os dados sobre as características dos sistemas de gestão de recursos humanos serem recolhidos através de uma única pessoa na organização, embora se trate de alguém com conhecimento da situação, tem uma influência substancial no desenho da investigação. Não são apenas as descrições, em particular em relação aos aspectos mais complexos dos sistemas de gestão de recursos humanos, que podem ser interpretadas de forma diferente pelos membros de uma organização, mas também a sua avaliação da eficácia do sistema e do papel do apoio na concretização dessas políticas.

Outra limitação deste estudo e que é comum a quase todos os estudos sobre o mesmo tópico, é o facto de as práticas de gestão de recursos humanos serem consideradas, em termos globais, numa conceptualização que se entende como dirigida «aos recursos humanos», mas não aos executivos. Ora, as práticas de gestão de recursos humanos, incluem não só o modo como é estabelecida a organização dos empregados, mas também a organização dos

executivos de topo, a forma como estes tomam as decisões em matéria de gestão das pessoas e a forma como transmitem os seus valores (*governance*).

Esta questão é considerada por Gupta (1984:399) como uma questão crucial:

Afinal de contas, se a escolha da estratégia apropriada e a sua implementação é crucial para uma adaptação organizacional efectiva, então a selecção dos indivíduos específicos mais directamente responsáveis pela escolha e implementação dessas estratégias também deve ser olhada como crucial

O papel dos executivos seniores no desenvolvimento das organizações e da sua responsabilidade nas características assumidas pelo sistema de gestão das pessoas, enquanto factor de evolução ou de bloqueio da mudança organizacional, não tem sido estudado em Portugal. Este estudo, que não foi dirigido com esse fim, também não respondeu a esta questão.

Os sistemas de relações industriais baseiam-se em estruturas e funções muito diferentes em todo o mundo. As grandes diferenças que existem nas relações industriais em diferentes países determinam diferenças assinaláveis nas características das ferramentas disponíveis para os gestores de recursos humanos nas organizações (Gaugler, 1988:28).

O nosso estudo não analisou alguns aspectos importantes que condicionam o ambiente em que as empresas definem as suas práticas e políticas de gestão das pessoas. Em particular, não foi estudado o papel do Estado na conceptualização do sistema de relações industriais, que tanta influência parece ter na caracterização dos sistemas de gestão de recursos humanos, em particular os constrangimentos de ordem legal. Futuras pesquisas deverão ter em conta a acção do Estado e o seu impacto sobre o desempenho das empresas. De preferência, essa influência deverá ser avaliada através de indicadores susceptíveis de serem medidos a partir de dados longitudinais.

O facto de os indicadores de desempenho económico-financeiro e produtividade serem analisados através de painéis de dados longitudinais, que permitem minimizar os efeitos da conjuntura sobre a acção da empresa e que representa um dos aspectos inovadores deste estudo, representa, ao mesmo tempo uma das suas limitações, já que os dados referentes às práticas e políticas de gestão de pessoal são recolhidos num único momento.

Em termos ideias, o desejável seria que os elementos referentes à gestão de recursos humanos fossem obtidos através da realização de inquéritos questionários sucessivos ao longo

do mesmo período para os quais são recolhidos os elementos presentes nos painéis de dados referentes aos indicadores de desempenho. Devido a este facto, é admissível algum enviesamento dos resultados derivada deste desajustamento. No sentido de minimizar esta possibilidade, no inquérito questionário, sempre que as questões formuladas podiam sofrer alguma influência temporal, era solicitado ao respondente que indicasse em que medida a informação solicitada se tinha verificado «nos últimos cinco anos». Sem eliminar de todo os efeitos desta limitação, este procedimento permite minimizar os seus efeitos sobre o resultado do estudo.

Por último, mostra-se necessário estabelecer algumas considerações sobre a amostra utilizada no estudo. A presente amostra de organizações é circunscrita. Este facto pode gerar limitações à generalização das constatações deste estudo. As empresas participantes foram grandes empresas de média e grande dimensão, privadas, de origem nacional e estrangeira e empresas públicas ou organizações lucrativas com outro estatuto. A amostra inclui empresas de diferentes nacionalidades e com sistemas de gestão de recursos humanos diversificados que podem influenciar os resultados da investigação em termos prospectivos.

Através do uso de versões modificadas do modelo analítico desenvolvido nesta investigação, os estudos futuros sobre o sistema de gestão de recursos humanos e o seu impacto sobre o desempenho organizacional e dos empregados, podem investigar, por exemplo, pequenas empresas, empresas familiares e organizações não-lucrativas. Embora a dimensão não tenha surgido neste estudo como um factor crítico na definição do sistema de recursos humanos, não é de excluir que existam diferenças significativas se a amplitude das diferenças entre as empresas aumentar de forma substancial.

VIII.3 Conclusão

Parte do plano para futuras pesquisa sobre o sistema de gestão de recursos humanos deverá verificar se as organizações na amostra podem ser categorizadas de acordo com o tipo de sistemas de gestão de recursos humanos, tal como este decorre da sua classificação nos catorze atributos.

Assumindo que tal pode acontecer, será possível usar os dados de desempenho para avaliar se um dado tipo de sistema de gestão de recursos humanos está melhor adaptado a um determinado contexto ambiental ou se existe um tipo de sistema de gestão de recursos humanos que responda melhor às empresas com certas características.



Neste estudo, o sistema de gestão de recursos humanos foi considerado apenas na sua dimensão conceptual o que, em determinados casos e através de diferentes formas de enviesamento das respostas, com origem no respondente, pode influenciar o resultado da pesquisa. De modo a evitar este inconveniente e ainda que com algum prejuízo no aprofundamento da análise, seria desejável avaliar os dados ou os principais suportes das práticas e políticas das empresas participantes no estudo. Ao possibilitar o confronto entre a visão conceptual do sistema de recursos humanos e a sua tradução prática, esta consulta permitiria avaliar em que medida a compatibilização entre as duas visões é real e os dados para análise correspondentes às práticas efectivas de gestão das pessoas reflectem de facto a realidade organizacional.

No sentido de verificar a importância assumida pela função de gestão de recursos humanos, seria desejável conhecer em detalhe os gastos realizados pela empresa para apoiar as suas políticas de gestão nesta área e em particular os investimentos realizados para operacionalizar determinados atributos, como o Fomento de Aptidões ou o Desenvolvimento Profissional. O conhecimento destes elementos poderia ajudar a compreender em que medida a empresa tem um compromisso efectivo com a sua política de recursos humanos e a considera como uma componente estratégica da sua estratégia global ou tal não passa de um intenção.

CAPÍTULO IX

CONCLUSÃO FINAL

O nosso conhecimento sobre o modo como funciona o sistema de gestão de recursos humanos, dado que não existe nenhuma teoria geral sobre o seu funcionamento, susceptível de enquadrar o grande leque de variações neste domínio, é ainda muito limitado. Apesar do número crescente de estudos formulados com esse objectivo, atingir esse fim continua a ser uma miragem no horizonte.

Este estudo não procurou descrever a realidade da gestão dos recursos humanos em Portugal, mas sim, partindo das teorias existentes, interpretá-la em função de dados objectivos recolhidos junto das empresas. As interpretações aqui efectuadas não procuram ser sentenças determinísticas ou anúncio de soluções infalíveis.

Ao longo deste estudo, procurámos evitar a linguagem apologética, tão própria dos estudos das teorias intermédias do domínio. A gestão de recursos humanos, enquanto abordagem específica de gestão das pessoas, continua, ainda hoje, a suscitar um grande número de reservas e controvérsias, como mostrou a revisão de literatura das diferentes abordagens.

Embora o estudo se afaste, de forma nítida, da linguagem dos negócios, para se centrar numa linha explicativa mais quantitativa, as suas conclusões são um contributo para melhor conhecer a realidade da gestão das pessoas nas empresas em Portugal.

As constatações verificadas para a eficácia dos sistemas de gestão de recursos humanos orientam-se, para um número importante de atributos, na direcção oposta das crenças existentes sobre os mesmos. A eficácia dos sistemas de gestão de recursos humanos apresenta, nas conclusões desta investigação, uma grande sensibilidade às variações nas características do sistema organizacional próprio a cada empresa.

E, ainda que seja verdade, como defendem alguns autores mais propensos ao raciocínio descritivo do que analítico que «quer se goste ou não, a linguagem dos negócios são dólares, não coeficientes de correlação» (Cascio, 1991:vii), também não é menos verdade que, como refere Vasconcelos e Sá (1984:149) «como os economistas proclamam à muito tempo, as regressões não indicam causalidade; pelo contrário, elas assumem a causalidade, o

que significa que a causalidade deve ser calculada depois de antes se ter incluído uma variável na regressão.»

O resultado deste estudo mostra relações entre variáveis que foram definidas de acordo com um modelo analítico e uma determinada concepção do funcionamento dos sistemas de gestão dos recursos humanos. Algumas das correlações resultantes do modelo de regressão linear múltipla são de difícil explicação e exigirão, no futuro, estudos complementares aprofundados, no sentido de confirmar esse resultado.

As características que configuram as relações nas organizações de trabalho em Portugal não estão, ainda hoje, identificadas, quer do ponto de vista teórico, quer prático, de modo a que uma tipificação possa ser utilizada para actuar no plano organizacional; nem se encontram isoladas experiências, em número suficiente, que possibilitem uma padronização dos efeitos das políticas e práticas de gestão das pessoas sobre o desempenho das organizações.

A presente investigação teve por objectivo, entre outros, contribuir para ultrapassar uma lacuna na investigação e, desse modo, melhorar o conhecimento sobre a estruturação das organizações, a relevância da organização nos locais de trabalho e a saliência das práticas e políticas de gestão das pessoas. Este conjunto de acções assume uma influência fundamental no desenvolvimento económico e social e é um dos pilares da competitividade económica.

Em Portugal, não são visíveis muitos exemplos de uma gestão de sucesso associada aos recursos humanos. Na sociedade portuguesa parecem existir demasiados bloqueios sociais, políticos e organizacionais a impedir, nas organizações de trabalho, o desenvolvimento de intervenções centradas nas pessoas e nas suas capacidades (Kovács, 1990).

Este facto parece estar ligado de forma indissociável às características dos gestores em Portugal. De acordo com Porter (1994:230):

A educação insuficiente nas empresas portuguesas, especialmente entre os gestores portugueses, originou uma fraca organização e gestão em empresas dirigidas predominantemente por famílias. Como resultado, a maior parte das funções cruciais está frequentemente concentrada nas mãos de alguns indivíduos seniores. Confrontados com uma nova realidade de responsabilidades, os indivíduos seniores nas empresas não se especializam em nenhuma área. Em vez disso, «safam-se» com o conhecimento mínimo necessário à realização de numerosas funções no dia-a-dia.

Na literatura sobre gestão de recursos humanos existe um elevado consenso sobre a importância dos dirigentes na formalização das estratégias e políticas e o carácter determinante que essa participação assume no caso da gestão das pessoas. Do mesmo modo, é assumido que o tipo e natureza dessas políticas depende, em larga medida, das características dos líderes empresariais e da sua capacidade para adoptar de uma filosofia de gestão orientada para as pessoas. No caso português, tudo parece apontar para que o modelo dominante de gestão das pessoas esteja marcado pela incapacidade dos dirigentes das empresas em lidarem com as características especializadas de uma função que se tornou cada vez mais complexa.

O conhecimento existente sobre as práticas de gestão adoptadas pelas empresas portuguesas, o grau de participação dos empregados nos processo de inovação, organizacional e de produto, é limitado.

As empresas que adoptam políticas progressivas de gestão das pessoas, ao contrário do que é frequente noutras países, onde essa divulgação é parte do processo de projecção institucional, tendem a «esconder» as suas linhas de política, procurando tirar daí vantagens competitivas. Esta atitude, ao diminuir a transferência de experiências entre empresas,¹¹⁰ já que a base empresarial de inovação se limita à própria empresa e não a um conjunto mais alargado, funciona como um bloqueio à aprendizagem e melhoria organizacional. Este comportamento é tanto mais estranho quanto se reconhece hoje que o processo de inovação já não se realiza numa base nacional, mas antes à escala global. Deste modo, uma tal atitude dos dirigentes parece reflectir mais um temor de perda de influência ou de poder, do que de defesa de uma posição competitiva.

O tipo de modelo de gestão das pessoas existente em Portugal, parece resultar mais de reajustamentos no domínio da autonomia da gestão, contestada de modo muito intenso no período posterior a 1974 e que se traduziu no falhanço do sistema de co-determinação configurado pelo quadro de relações industriais, do que na adopção de um modelo específico (seja americano ou europeu) de gestão de recursos humanos ou de pessoal.

O facto de a maioria das empresas estudadas apresentar nas suas estruturas orgânicas órgãos com a responsabilidade pela gestão das pessoas, representa sem dúvida um indício de preocupações de gestão a esse nível. Este facto, contrasta, todavia com o nível geral das respostas quando se questiona a adopção de políticas e práticas concretas.

¹¹⁰ Uma prática cada vez mais corrente, entre empresas que competem nos mercados internacionais, através dos processos de benchmarking (marcos comparativos).

O estudo mostra que a gestão de recursos humanos se faz sobretudo a partir da valorização de algumas práticas que não põem em causa os fundamentos organizacionais das empresas e sobretudo a segmentação organizacional, isto é, chefes para um lado, empregados para o outro, que, indiciada a partir dos baixos níveis de participação ou envolvimento existentes, se revela como uma das mais fortes evidências resultantes desta pesquisa.

Ao ajudarem a compreender o modo como as organizações podem tornar-se mais efectivas e competitivas, as conclusões desta investigação representam um contributo para melhorar a resposta das organizações em Portugal aos desafios actuais e futuros.

Em relação às organizações em Portugal, não estão longe de ser aplicadas as conclusões extraídas por Lawler (1986) em relação às organizações americanas:

Se as nossas organizações forem capazes de utilizar de forma efectiva a gestão participativa os ganhos podem ser tremendos. Podemos ser uma sociedade mais produtiva em que o trabalho contribui de forma mais positiva para a qualidade de vida das pessoas. Podemos voltar a ser competitivos nos mercados internacionais, ser admirados pelas nossas aptidões de gestão e ser uma sociedade em que os locais de trabalho são um fonte de orgulho e poder. Podemos igualmente estar muito mais perto de adequar a realidade do modo como as pessoas são tratadas nos nossos locais de trabalho com o nosso ideal sobre o modo como elas devem ser tratadas: com respeito; dignidade; direitos democráticos; direitos individuais; e o direito de partilhar os frutos do seu trabalho. Estes valores orientaram a nossa sociedade durante quase dois séculos mas não asseguraram muito poder para as nossas organizações de trabalho.

FIM

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, Eric (1996), «Management Fashion», *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Ackoff, Russel L. (1974), Redesigning the Future, New York, Wiley.
- Adams, Kathleen (1991), Externalisation vs. Specialisation: What is Happening to Personnel, *Human Resource Management Journal*, 1(4), summer, 40-54
- Addison, John T., Schnabel, Claus & Wagner, Joachim (1996), German Work Councils, Profit, and Innovation, *Kyklos*, vol. 49, (4), 555-582.
- Addison, John T., Schnabel, Claus & Wagner, Joachim (1997), On the Determinants of Mandatory Works Councils in Germany, *Industrial Relations*, 36(4), 419-45.
- Allen, Thomas & Katz, Ralph (1991), Managing Engineers and Scientists: Some New Perspectives, in Paul Evans, Yves Doz & André Laurent (eds.), *Human Resource Management in International Firms, Change, Globalisation, Innovation*, London, The Macmillan Press, Ltd., 191-199.
- Anderson, John C., Rungtusanatham, Manus & Schroeder, Roger (1994), A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, *The Academy of Management Review*, 19(3), 427-509.
- Argyris, Chris (1964), Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley.
- Armstrong, Michael (1989), Personnel and the Bottom Line, London, Institute of Personnel Management.
- Armstrong, Michael (1995), A Handbook of Personnel Management Practice, London, Kogan Page.
-
- Armstrong, Peter (1991), Limits and possibilities for HRM in an Age of Management Accountancy, in J. Storey, (ed.), *New Perspectives on HRM*, 1991, London, Routledge, 154-166.
-
- Arthur, Jeffrey (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
-
- Atkinson, Anthony A., Waterhouse, John H. & Wells, Robert B. (1997), A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, Spring, 25-37
-
- Atkinson, John & Meager, Nigel (1986), Is flexibility Just a Flash in the Pan?, *Personnel Management*, September, 26-9.
-
- Atkinson, John (1984), Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personnel Management*, August, 28-31.
-
- Autenrieth, Christine & Pfeiffer, Petra (1995), Lean Label for an (Un) Structured Strategy in the Federal Republic of Germany: a Japanese Management Approach and Its Compatibility to German Companies, *The International Executive*, 37(5), 467-583.
-
- Bacharach, Samuel. B. & Lawler, Edward. J. (1980), Power and Politics in Organizations, San Francisco, Jossey-Bass.

- Banker, Rajiv D., Field, Joy M., Schroeder, Roger G. & Sinha, Kingshuk K. (1996), Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study, *Academy of Management Journal*, 30(4), 867-890.
- Baron, James & Bielby, William T. (1986), The Proliferation of Job Titles in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 31, 561-586.
- Barros, Carlos & Barros, Aquino (1987), Análise e Gestão Financeira de Curto Prazo, Lisboa, Editora Vulgata.
- Bartel, Ann P. (1994), Productivity Gains from Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Baruel, Joseph (1994), La Dirección de Personal en España dentro del Movimiento Europeo, Barcelona, *papers ESADE*, nº 122, Janeiro.
- Bayad, Mohamed, Boislandelle, Henry M., Nebebahus, Daniel & Sarnin, Philippe (1995), Paradoxe et Spécificités des Problématiques de Gestion des Resources Humaines en Petites e Moyennes Enterprises, *Gestion 2000*, (1), 95-108.
- Beam, Burton T. Jr. (1988), Cafeteria Approaches to Benefit Planning, in Jerry S. Rosembloom (ed.), *The Handbook of Employee Benefits*, Homewood, Illinois, Dow Jones Irwin, 369-383.
- Beard, Donald W. & Dess, Gregory G. (1981), Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- Beaumont, Phil B. & Harris, Richard I. D. (1992), «Double-Breasted» Recognition Arrangements in Britain, *The International Journal of Human Resources Management*, 3(2), 267-284.
- Beaumont, Phil B. (1991), The US Human Management Literature: a Review, in Graeme Salaman, (ed.), *Human Resource Strategies*, London, Sage Publications, 20-37.
-
- Becker, Brian & Gerhart, Barry (1996), «The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects», *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, Gary S. (1964), *Human Capital*, New York, N.Y., Columbia University Press.
-
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn & Walton, Richard E. (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn & Walton, Richard E. (1985), *Human Resource Management*, New York, The Free Press.
-
- Begin, James P. (1991), *Strategic Employment Policy: an Organizational Systems Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
-
- Berggren, Christian & Rehder, Robert (1994), Uddevalla and Saturn: The Quest for More Competitive and Humanistic Manufacturing Organizations, *The International Executive*, 36(2), 223-252.
-
- Bernardin, H. John & Beatty, Richard W. (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at Work*, Boston, Kent-Wadsworth.
-
- Bernoux, Philippe (1985), *La Sociologie des Organizations*, Paris, Éditions du Seuil.
-
- Bevan, Stephen & Thompson, Marc (1992), *Performance Management in UK, An Analysis of the Issues*, *Institute of Personnel Management*, London, IPM Research Series.

- Bidwell, Charles E. & Kasarda, John D. (1975), School District Organization and Student Achievement, in D. Katz, R.L. Kahn & J. S.Adams (eds.), *The Sutdy of Organizations* (1980), 193-210.
- Birley, Sue (1987), Presentation in the International Personnel Conference, The Management Centre Europe, March, Bruxells.
- Blasi, Joseph, Conte, Michael, Kruse, Douglas L. (1996), Employees Stock Owership and Corporate Performance Among Public Companies, *Industrial Relations Review*, 50(1), 60- 79.
- Bluestone, Irving (1977), Toward New Freedom at the Workplace, in Fred F. Foulkes (ed.) (1986), *Strategic Human Resources Management*, New Jersey, Prentice-Hall, 251-257.
- Blyton, Paul & Martinez Lucio, Miguel (1995), Industrial Relations and the Management of Flexibility: Factors Shaping Developments in Spain and the United Kingdom, *The International Journal of Human Resources Management*. 6(2), 271-291.
- Blyton, Paul (1992), The Search for Workforce Flexibility, in B. Towers (ed.) *Human Resource Management*, Oxford, Blackwell, 295-318.
- Bobko, Philip (1995), Correlation and Regression, Principles and Applications for Industrial/Organizational, Pshycology and Management, New York, N.Y., Mc-Graw-Hill.
- Boislandelle, Henri M. (1988), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Paris, Economica.
- Bolton, Robert & Gold, Jeffrey (1994), Career Management: Matching the Needs of Individuals with the Needs of Organization, *Personnel Review*, 23(1), 6-24.
-
- Bommer, William H., Johnson, Jonathan L., Rich, Gregory A., Podsakoff, Philip M. & MacKenzie, Scott B. (1995), On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: a Meta-Analisis, *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
-
- Boudreau, John W. (1991), Utility Analysis in Human Resource Management Decisions, in M. D. Dunette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Phychology* (2nd ed.), Vol. 2, Palo Alto, CA, Consulting Phychology Press, 621-745.
- Bourantas, Dimitris & Papalexandris, Nancy (1993), Differences in Leadership Behaviour and Influence Between Public and Private Organizations in Greece, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(4),859-872.
- Bourantas, Dimitris & Mandes, Giorgos (1987), A Profile of the Greek Manager - A Survey, *European Management Journal*, 5(1), 57-61.
- Bournois, Frank & Metcalfe, Patricia (1991), Human Resource Management of Executives in Europe: structures, Policies and Techniques, in C. Brewster & S. Tyson (eds.) *International Comparations in Human Resource Management*, London, Pitman Publishing , 240-256.
- Bournois, Frank & Torch, Véronique (1992), Human Resources Management in Financial Services Organizations: France and Britain Compared, *European Management Journal*, 10(3), 315-325.

- Bournois, Frank & Versaevel, Bruno (1993), Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Une Approche Contingente à travers Une Typologie des Grands Entreprises Françaises, *Gestion 2000*, 3, 33-57.
- Bournois, Frank, Chauchat, Jean-Hugues & Roussillon, Sylvie (1994), Training and Management Development in Europe, in C. Brewster & A. Hegewisch (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 122-138.
- Bowen, David E. & Lawler, Edward E. (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-9.
- Bowen, David E. & Lawler, Edward E. (1995), Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*, Spring, 73-84.
- Boxal, Peter F. (1993), The significance of Human Resource Management: a Reconsideration of the Evidence, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(3), 645-665.
- Boyer, Robert (1988), In Search of Labour Market Flexibility: European Economies in Transition, Oxford, Clarendon Press.
- Brewster, Chris & Bournois, Frank (1994), A European Perspective on Human Resource Management, in A. Hegewisch & C. Brewster (eds.), *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 33-54.
- Brewster, Chris & Larsen, Henrik H. (1992), Human Resource Management in Europe: Evidences from Ten Countries, *The International Journal of Human Resources Management*; 3, 409-33.
- Brewster, Chris & Mayne, Lesley (1995), Personnel and the Line, Developing the New Relationship, London, Institute of Personnel and Development, Part II, 45-81.
-
- ~~Brewster, Chris & Söderström, Magnus (1994), Human Resources and Line Management, in Brewster, C. & Hegewisch, A. (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 107-121.~~
-
- Brewster, Chris & Tyson, Shaun (1991), Introduction, in C. Brewster & S. Tyson (eds.), *International Comparisons in Human Resource Management*, London, Pitman Publishing, 1-11.
- Brewster, Chris (1993), Developing a «European» Model of Human Resource Management, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(4), 765-784.
- Brewster, Chris (1994), The Integration of Human Resource Management and Corporate Strategy, in C. Brewster & A. Hegewisch (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 22-35.
- Brewster, Chris, Hegewisch, Ariane & Mayne, Lesley (1994), Flexible Working Practices: the Controversy and the Evidence, in C. Brewster & A. Hegewisch (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 168-193.
- Brewster, Chris, Hegewisch, Ariane, Mayne, Lesley & Tregaskis, Olga (1994), Employee Communication and Participation, in C. Brewster & A. Hegewisch (eds.), *Policy and*

Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey, London, Routledge, 154-167.

- Brewster, Chris, Mayne, Lesley & Tregaskis, Olga (1997), Flexible Working in Europe, *Journal of World Business*, 32(2), 133-151
- Brown, Mark G. (1995), O Sistema Baldridge da Qualidade (Trad.), São Paulo, Makron Books.
- Burstein, George (1987), Enhancing the Quality of Work Life, in J. W. Newstrom & K. Davis (eds.) (1989), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill International Editions, Management Series, 382-391.
- Business International Corporation (BIC), (1992), *Managing People in Today's Global Economy*, New York, Business International Corporation.
- Butler, John E., Ferris, Gerald R. & Napier, Nancy K. (1991), *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.
- Caetano, António (1997), *Avaliação do Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, RH Editora.
- Camino, Jaime R. & Verna, Gérard (1997), *Les Spécificités du Style de Management Espagnol*, *Gestion 2000*, mai-juin.
- Camufo, Arnaldo & Volpato, Giusepe (1995), The Labor Relations Heritage and Lean Manufacturing at Fiat, *The International Journal of Human Resources*, 6(4), 795-824.
- Cappelli, Peter & Crocker, Hefter, Anne (1996), Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies, *Organizational Dynamics*, Winter, 7-22.
- Cappelli, Peter & Sing, Harbir (1992), Integrating Strategic Human Resources Management, in D. Lewin, O. S. Mitchell & P. Sherer (eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Madison, WI, Industrial Relations Research Association, 165-192.
-
- Carlzon, Jan (1987), *Moments of Truth*, Cambridge, Mass., Ballinger Publishing Company.
- Carol, Stephen J. & Schuler, Randall S. (1983), Professional HRM: Changing Functions and Problems, in S. J. Carol & R. S. Schuler (1983) (eds.) *Human Resource Management in the 80s*, Washington, The Bureau of National Affairs Inc., 8-2, 8-23.
-
- Cascio, Wayne F. (1991), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations, Boston, MA, PWS-Kent.
- CES-Conselho Económico e Social (1996), Acordo de Concertação Social, Lisboa, CES.
- Church, Allan H. & Bracken, David W. (1997), Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback, *Group & Organization Management*, 22(2), 149-161.
- Cohen, Yinon & Pfeffer, Jeffrey (1986), Organizational Hiring Standards, *Administrative Science Quarterly*, 31, 1-24.
- Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conti, Tito (1993), Company Quality Assessment, *Total Quality Management*, August, 227-232.

- Cook, Donald & Ferris, Gerald (1986), Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline, *Human Resource Management*, Fall, 25(3), 441-458.
- Costa, Giovanni & Peretti, Jean-Marie (1994), Emploi et Carrière des Cadres Dirigeants en Italie, *Personnel*, n° 354, Octobre, 36-40.
- Courpasson, David & Livian, Ives-Frédéric (1993), Training for Strategic Change: some Conditions of Effectiveness: a Case in the Banking Sector in France, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(2), 465-480.
- Cristóvam, Maria L. (1995), Portugal: the Challenge of Direct Participation Lies Ahead, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Working Paper n°: WP/95/71/EN.
- Crosby, Philip B. (1979), Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, New York, NY, New American Library.
- Curtice, Robert M. & Kastner, George T. (1995), Balanced Performance Measures: Tracking the Pathway to High Performance, *Prism*, 2nd Quarter, 57-69.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel (1991), The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations, *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2) 241-260.
- Daft, Richard L. (1989), Organization Theory and Design (3rd ed.), St. Paul, West Publishing Company.
- Dale, Barrie G. (1994), Managing Quality, Hersts, Prentice Hall, 2nd ed.
- Dean, James & Bowen, David E. (1994), Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Thought Theory Development, *The Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
-
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1988), Personnel/Human Resources Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
-
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1994), Human Resources Management, Concepts and Practice, New York, Wiley and Sons.
-
- Delaney, John.T., Lewin, David. & Ichniowski. Casey (1989), Human Resource Policies and Practices in American Firms. Washington D.C.: US Government Printing Office.
- Deluca, Hugo M. (1990), A Concrete Experience in Flexibilization Through Effective Negotiation, in *Conferências e Resumenes*, do Congresso Mundial de Administracion de Personal, Buenos Aires, Argentina
- Deming, W.Edwards (1986), Out of Crisis, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- Derr, Charles. B. (1987), Managing High Potentials in Europe: Some Cross-cultural Findings, *European Management Journal*, 5(2), 72-80.
- Dertouzos, Michael L., Lester, Richard K. & Solow, Robert M. (1989), Made in America, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- Deshpande, Satish P. & Golhar, Damodar Y. (1994), HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study, *Journal of Small Business Management*, 22(2), 49-56.

- Dopson, Sue & Stewart, Rosemary (1994), What is Happening to Middle Managers in Europe? Problems and Promises Associated With Their Changing Roles and Responsibilities, *The International Executive*, 36(1), 55-78.
- Doty, D. Harold & Glick, William H. (1994), Typologies as a Unique form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Dowling, Peter J., Schuler, Randall S. & Welch, Denice E. (1994) International Dimensions of Human Resource Management (2nd ed.), Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company.
- Doyle, Peter (1994), Setting Business Objectives and Measuring Performance, *European Management Journal*, 12(2), 123-132.
- Duarte, Neville T., Goodson, Jane R. & Klich, Nancy R. (1994), Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal, *Academy of Management Journal*, 37(3), 499-521.
- Dulebohn, James H., Ferris, Gerald R. & Stodd, James T. (1995), The History and Evolution of Human Resource Management , in G. R. Ferris, D. T. Barnum & S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 18-41.
- Dun & Bradstreet, (1992), 500 Melhores e Maiores 1992, *Exame*, Edição Especial, Novembro.
- Dun & Bradstreet, (1993), 500 Melhores e Maiores 1992, *Exame*, Edição Especial, Novembro.
- Dun & Bradstreet, (1994), 500 Melhores e Maiores 1992, *Exame*, Edição Especial, Novembro/Dezembro.
-
- Dun & Bradstreet, (1995), 500 Melhores e Maiores 1992, *Exame*, Edição Especial, Outubro/Novembro.
-
- Dun & Bradstreet, (1996), 500 Melhores e Maiores 1992, *Exame*, Edição Especial, Outubro/Novembro.
-
- Dunlop, John T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Dunlop, John T. (1993), *Industrial Relations Systems*, Boston, Harvard Business School Press (ed. rev.).
- Dyer, Lee (1983), Bringing Human Resources Into the Strategy Formulation Process, *Human Resource Management*, (22) 3, 257-71.
- Easton, George S. & Jarrel, Sherry L. (1998), The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: an Empirical Investigation, *Journal of Business*, 71(29), 253-307.
- Eco, Umberto (1997), Diário «El País», de 31 de Mayo, de 1997, Madrid.
- Edwards, Paul, Ferrer, Anthony & Sisson, Keith (1996), The conditions for International Human Resource Management: Two Case Studies, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(1), 20-40.
- EFQM-European Foundation for Quality Management (1994), European Quality Award Guidelines On Self-Assessment 1995, Brussels.

- EFQM-European Foundation for Quality Management (1996), Self-assessment 1996 Guide Lines, Brussels, EFQM.
- Evan, William M. (1993), Organization Theory, Research and Design, New York, Macmillan Publishing Company.
- Evered, Roger D. & Selman, James C. (1989), Coaching and the Art of Management, *Organizational Dynamics*, Autumn, 16-32.
- Ferreira, Rogério Fernandes (1976), *Gestão Financeira*, Parte I, Lisboa, Livraria Petrony.
- Ferris, Gerald R. & King, Thomas R. (1991), Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side, *Organizational Dynamics*, (20), 59-71.
- Ferris, Gerald R., Albanese, Robert & Martocchio, Joseph J. (1990), Personnel /Human Resources Management, Unionizational, and Strategy Determinants of Organizational Performance, *Human Resource Planning*, 13(3), 215-27.
- Ferris, Gerald R., Barnum, Darold T., Rosen, Sherman D., Holleran, Lawrence P. & Dulebohn, James H. (1995), Toward Business-University Partnerships in Human Resource Management: Integration of Science and Practice, in G. R. Ferris, D. T. Barnum & S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 1-13.
- Ferris, Gerald R., Galang, Maria C., Thornton, Martha L. & Wayne, Sandy J. (1995), A Power and Politics Perspective on Human Resource Management, in G. R. Ferris, D. T. Barnum & S. D. Rosen, (eds.). *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 100-114.
- Ferris, Gerald R., Russ, Gail S., Albanese, Robert & Martocchio, Joseph J. (1990), Personnel/Human Resource Management, Unionisation, and Strategy Determinants of Organizational Performance, *Human Resource Planning*, 13(3), 215-227.
-
- Festinger, Leon (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, Standford, CA, Standford University Press.
-
- Filella, Jaime & Hegewish, Ariane (1994), European Experiments with Pay and Benefits Policies, in Brewster, C. & Hegewish, A. (eds.), (1994), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 89-106.
-
- Filella, Jaime & Soler, Ceferi (1993), Spain, in C. Brewster, A. Hegewish, J.T. Lockhart & L. Holden (eds.) *The European Human Resource Management Guide*, London, Academic Press, 439-482
-
- FitzRoy, Felix R. & Kraft, Kornelius (1992), Forms of Profit Sharing and Firm Performance: Theoretical Foundations and Empirical Problems, *Kylos*, 45(2), 209-225.
-
- Flapper, Simme D. P., Fortuin, Leonard & Stooke, Paul P.M. (1996), Towards Consistent Performance Management Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27-37.
-
- Flood, Patrick C. (1998), Is HRM dead? What Will Happen to HRM When Traditional Methods Are Gone?, in P. Sparrow & M. Marchington (eds.), *Human Resource Management, The New Agenda*, London, Financial Times-Pitman Publishing, 52-71
-
- Folletti, Stefano, Giacomello, Gianpedro. & Cooper, Jonathan (1991), Recruitment, Reform and the Italian Labour Market, *Personnel Review*, 20(6), 24-7.

- Fombrun, Charles J. & Wally, Stefan (1993) Global Entanglements: the Structure of Corporate Transnationalism, in V. Pucik, N. M. Tichy, & C. K. Barnett (eds.) *Globalizing Management, Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, New York, N.Y., 15-46.
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne (1984), Strategic Human Resource Management, New York , John Wiley & Sons.
- Forbes, J. Benjamin & Wertheim, Stanley E. (1995), Promotion, Succession, and Career Systems, in G. R. Ferris, D. T. Barnum, S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 494-510.
- Foster, Nick & Whipp, Richard (1995), Future of European Resource Management: a Contingent Approach, *European Management Journal*, 13(4), 434-42.
- Foulkes, Fred K. (ed.) (1986), Strategic Human Resources Management, A Guide for Effective Practice, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Fowler, Alan (1990) Performance Management, The MBO of the '90, *Personnel Management*, 22(7), 47-51.
- Fox, Stephen & McLeavy, Stuart (1992), An Approach to Researching Managerial Labor Markets: HRM, Corporate Strategy and Financial Performance in UK Manufacturing, *The International Journal of Human Resources Management*, 3(3), 523-554.
- Fransman, Martin (1994), Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, *Industrial And Corporate Change*, 3(3), 713-757.
- Freedman, Audrey (1991), The Changing Human Resources Function, New York, NY, The Conference Board, Report Number 950.
- Freeman, John & Hannan, Michael T. (1975), Growth and Decline Processes in Organizations, in D. Katz, R.L. Kahn & J. S.Adams (eds.) (1980), *The Study of Organizations* (1980), 43-58.
-
- Frost, P. J. (1989), The Role of Organizations Power and Politics in Human Resource Management. In A.N.B. Nedd, G.R. Ferris & K. M. Rowland (eds.), *International Human Resources Management*, 1-21. Supplement 1, Research in Personnel and Human Resource Management, Greenwich, CT: Jay Press.
-
- Galang, Maria C. & Ferris, Gerald R. (1997), Human Resources Department Power and Influence Through Symbolic Action, *Human Relations*, 50(11), 1403-1426.
- Ganzach, Yoav (1995), Negativity (and Positivity) in Performance Evaluation: Three Field Studies, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 491-499.
- Gaugler, Eduard (1988), HR Management: An International Comparasion, *Personnel*, 24-30.
- Gerhart, Barry & Milkovich, George T. (1990), Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Ghalayini, Alaa M. & Noble, James S. (1996), The Changing Basis of Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8): 63-80.
- Ghosal, Sumantra & Bartlet, Christopher A. (1993), Quality of Management: The Invisible Engine of Corporate Performance, INSEAD, Working Paper 93/57/SM.

- Ghosal, Sumantra & Bartlett, Christopher A. (1994), Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management, *Strategic Management Journal*, 15, 91-112
- Gill, Collin (1993), Technological Change and Participation in Work Organization: Recent Results from a European Community Survey, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(2), 325-348.
- Goldstein, Irwin & Gillian, P. (1990), Training Systems in the Year 2000, *American Psychologist* (45): 134-43.
- Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. (1992), Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance, Cincinnati, OH, South-Western.
- Gomez-Mejia, Luis R. (1998), The Role of Human Resources Strategies in Export Performance: a Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 9, 493-505
- Granrose, Cherye & Portwwod, James (1987), Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management, *Academy of Management Journal*, 30, 699-720.
- Gratton, Lynda (1995), The Art of Managing People, *Financial Times*, Mastering Management Series, November.
- Green, Stephen G. & Bauer, Talya N. (1995), Supervisory Mentoring by Advisers: Relationship with Doctoral Student Potential, Productivity, and Commitment, *Personnel Psychology*, 48, 537-561.
- Grinyer, Peter H., McKiernan, Peter & Yasai-Ardekani, Masoud (1988), Market, Organizational and Managerial Correlates of Economic Performance in the U.K Electrical Engineering Industry, *Strategic Management Journal*, 9, 297-318.
- Guest, David E. & Hoque, Kim (1994), Yes, Personnel Does Make a Difference, *Personnel Management*, November, 40-44.
-
- Guest, David E. (1984), What's New in Motivation, *Personnel Management*, May, 30-33.
- Guest, David E. (1987) Human Resource Management and IR, *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-21.
-
- Guest, David E. (1993), Current Perspectives on Human Resource Management in the United Kingdom, in A. Hegewisch & C. Brewster (eds.), *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 210-232.
- Guest, David E. (1997), Human Resource Management: a Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-76.
- Guest, Robert H. (1979), Quality of Work Life – Learning from Tarrytown, *Harvard Business Review*, July-August, 76-87.
- Guest, David E. (1991), Personnel Management : The End of Orthodoxy?, *British Journal of Industrial Relations*, 29, 147-75.
- Guillén, Mauro F. (1994), The Age of Ecletism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models, *Sloan Management Review*, Fall, 75-86.
- Gunz, Hugh C. (1989), Careers and Corporate Culture, Oxford, Blackwell.
- Gupta, Anil K. (1984), Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: a Conceptual Examination, *Academy of Management Review*, 9, 399-412

- Gutteridge, Thomas G. (1986), Organizational Career Development Systems: the State of the Practice, in D.T. Hall (ed.), *Career Development in Organizations*, London, Jossey-Bass.
- Gutteridge, Thomas G., Leibowitz, Zandy B. & Shore, Jane E. (1993), A New Look at Organizational Career Development, *Human Resource Planning*, 16(2), 71-84.
- Hall, Douglas T. (1986), Breaking Career Routines: Midcareer Choice and Identity Development, in D.T. Hall (ed.), *Career Development in Organizations*, London, Jossey-Bass.
- Hall, Richard H. (1982), Organizations: Structures and Process, (2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Hansen, Daniel G. (1997), Worker Performance and Group Incentives: a case study, *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 37-49.
- Harris, Philip R. (1985), Management in Transition, Jossey-Bass Inc., S. Francisco.
- Hegewish, Ariane & Brewster, Chris (1993), Developments in Human Resource Management in Europe, an Introduction, in C. Brewster & A. Hegewish, (eds.), *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 15-32.
- Hegewish, Ariane & Mayne, Lesley (1994), Equal Opportunities in Europe, in C. Brewster & A. Hegewish, (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 194-215.
- Hegewish, Ariane (1993), The Decentralisation of Pay Bargaining: European Comparisons, in Hegewish, A. & Brewster, C., *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 86-100.
- Hendry, Charles & Pettigrew, Andrew (1986), The Practice of Strategic Human Resources Management, *Personnel Review*, 15, 2-8.
-
- Hendry, Charles & Pettigrew, Andrew (1990), Human Resource Management: an Agenda for the 1990s, *The International Journal of Human Resources Management*, 1(1), 17-43.
-
- Hendry, Charles , Pettigrew, Andrew & Sparrow, Paul (1989), Linking Strategic Change, Competitive Performance and Human Resource Management: Results of a UK empirical Study, in R. Mansfield (ed.), *Frontiers of Management Research*, London, Routledge.
-
- Hendry, David F. (1986), Empirical Models in Dynamic Econometrics, Applied Economics Discussion paper N° 1, Oxford University.
-
- Herzberg, Frederick (1968), One More Time: How do you Motivate employees?, *Harvard Business Review*, January-February, in People: Managing Your Most Important Asset, Harvard Business Review, Boston, 26-35
-
- Herzberg, Frederick W., Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara (1957), *The Motivation to Work*, New York, John Wiley and Sons.
-
- Heywood, John S., Siebert, W. S. Wei, Xiandong (1997), Payment by Results Systems: British Evidence, *British Journal of Industrial Relations*, 35(1), 1-22.
-
- Hilb, Martin (1993), The Challenge of Management Developments in Western Europe in the 1990s, in A. Hegewish & C. Brewster (eds.), *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 117-125.

- Hiltrop, Jean Marie (1991a), Human Resource Management in European Banking, Challenges and Responses, *European Management Journal*, 9(1), 36-42.
- Hiltrop, Jean-Marie (1991b), Human Resource Practices of Multinational Organizations in Belgium, *European Management Journal*, 9(4), 404-411.
- Hiltrop, Jean-Marie (1993), Strategic Pressures Driving European HRM, *European Management Journal*, 11(4), 424-434.
- Hiltrop, Jean-Marie (1996), A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. *European Management Journal*, 14(3), 243-254.
- Holden, Len & Livian, Ives-Frederic (1993), Does Strategic Training Policy Exist? Some Evidence from Ten European Countries, in A. Hegewish & C. Brewster (eds.), *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 101-116.
- Holden, Len (1996), HRM and Employee Involvement in Britain and Sweden: a comparative study, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(1), 59-81.
- Hoogendoorn, Jacob & Brewster, Chris (1993), Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution, in A. Hegewish & C. Brewster (eds.), *European Developments in Human Resource Management*, London, Kogan Page, 76-85.
- Huang, Tung-Chung (1997), The Effect of Participative Management on Organizational Performance: the Case of Taiwan, *The International Journal of Human Resources Management*, 8:5:677-689.
- Hurst, David K., Rush, James C. & White, Roederick E. (1989), Top Management Teams and Organization Renewal, *Strategic Management Journal*, 10, 87-105.
- Husselid, Mark A. & Becker, Brian E. (1996), Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of Human Resource-Firm Performance Link, *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
-
- Husselid, Mark A. (1993), The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management, *Human Resource Planning*, 16(3), 35-50.
-
- Husselid, Mark A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Studies*, 38(3), 635-72.
-
- Hutchinson, Sue & Wood, Stephen (1995), Personnel and the Line, Developing the New Relationship, London, Institute of Personnel and Development, Part I, 9-43.
-
- IAPMEI-Instituto de Apoio à Pequena e Média Empresa (1993), Estrutura Empresarial em Portugal, Lisboa, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas.
-
- IBM Corporation & Towers Perin (N.D.), Priorities for Competitive Advantage, Towers Perin.
-
- Ichiniowski, Casey, Kochan, Thomas A., Levine, David, Olson, Graig & Strauss, George (1996), What Works at Work: Overview and Assessment, *Industrial Relations*, 35(3), 299-333.
-
- Ichniowski, Casey, Shaw, Kathryn & Prennushi, Giovanna (1995), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, Working Paper n° 5333, Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.

- INE-Instituto Nacional de Estatística (1994), Classificação das Actividades Económicas-Tabelas de Equivalência, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- ISP (1991), O Seguro em Portugal II, As Empresas, Lisboa, Instituto de Seguros de Portugal.
- ISP (1992), O Seguro em Portugal II, As Empresas, Lisboa, Instituto de Seguros de Portugal.
- ISP (1993), O Seguro em Portugal II, As Empresas, Lisboa, Instituto de Seguros de Portugal.
- ISP (1994), O Seguro em Portugal II, As Empresas, Lisboa, Instituto de Seguros de Portugal.
- ISP (1995), O Seguro em Portugal II, As Empresas, Lisboa, Instituto de Seguros de Portugal.
- Ivancevich, John M. & Matteson, Michael T. (1993), *Organizational Behavior and Management*, 3rd ed., Nomewood, Irwin.
- Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (1995), Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, in J. T. Spencer, J. M. Darley, & D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, (46), Palo Alto, CA, Annual Reviews, Inc., 237-264.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S. & Rivero, Carlos J. (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- James, Bernard (1994), Narrative and Organizational control: Corporate Visionaries, Ethics and Power, *The International Journal of Human Resources Management*, 5(4), 927-951.
- Jenkins, Alan (1994), Les Deux de la Grande-Bretagne, *Personnel*, n° 354, Octobre, 11-12.
- Jones, Derek C. & Kato, Takao (1995), The Productivity Effects of Employee Stock-Owership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data, *The Americam Economic Review*, 85(39), 391-414.
-
- Jones, Glen R. & Wright, Patrick M. (1992), An Economic Approach to Conceptualising the Utility of Human Resource Management Practices. in K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 10 (271-299), Greenwich, JAI Press.
-
- Juran, Joseph A.M. (1989), *Juran on Leadership for Quality*, New York, Free Press.
- Kalleberg, Arne.L., Knoke, David, Marsden, Peter V. & Spaeth, Joe L. (1996), *Organizations in America*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kinnie, Nick (1990), Performance-Related Pay on the Shopfloor, *Personnel Management*, November, 1990.
- Kleiner, Morris M. (1990), The Role of Industrial Relations in Firm Performance, in J. A. Fossum & D. R. Mattson (eds.), *Employee and Labor Relations*, 4.23-4.43, Washington, D.C., BNA Press.
- Kochan, Thomas A., Katz, Harry C. & McKersie, Robert B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Kochan, Thomas A., Katz, Harry C. & McKersie, Robert B. (1994), *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca, N.Y., ILR Press, 2nd ed.
- Kovács, Ilona (1998), Participação e Competividade, in I. Kovács & J. J. Castillo, *Novos Modelos de produção, Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editora, 115-130.

- Kram, Kathy E. (1986), Mentoring in the Workplace, in D.T. Hall and Associates (eds.), *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 160-201.
- Kravetz, Dennis J. (1988), The Human Resource Revolution, Implementing Progressive Management Practices, S. Francisco, Jossey Bass Publishers.
- Kruse, Douglas L. (1996), Why do Firms Adopt Profit-Sharing and Employees Ownership Plans, *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), 515-538.
- Labovitz, Sanford (1970), The Assignment of Numbers to Rank Order Categories, *American Sociological Review*, 35, 515-24.
- Labovitz, Sanford (1971), In Defence of Assigning Numbers to Ranks, *American Sociological Review*, 36, 521-2.
- Lähteenmäki, Satu & Paalumäki, Anni (1993), The Retraining and Mobility Motivations of Key Personnel: Dependencies in the Finnish Business Environment, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(2), 377-406.
- Landen, Delmar L., Bluestone, Irving & Lawler, Edward E. (1995), High Involvement Organizations and Industrial Democracy, in G. R. Ferris, D. T. Barnum, S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 370-385.
- Landy, Frank J. & Farr, James L. (1983), *The Measurement of Work Performance*, New York, Academic Press.
- Larsen, Henrik Holt (1994), Key Issues in Training and Development, in C. Brewster & A. Hegewisch (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 106-121.
- Larsen, Henrik Holt (1996), In Search of Management Development in Europe: from Self-fulfilling Prophecies to Organizational Competence, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(3), 657-676.
- Lascelles, David & Peacock, Roy (1996), *Self-Assessment for Business Excellence*, London, Mac Graw-Hill.
- Latack, Janina C. (1990), Organizational Restructuring and Career Management: From Outplacement and Survival to Inplacement, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (8), 109-139.
- Latham, Gary & Locke, Edwin A. (1979), Goal Setting, a Motivational Technique that Works, *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Lawler, Edward E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness*, New York, N.Y., Mac Graw-Hill.
- Lawler, Edward E. (1986), *High-Involvement Management*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, Edward E. (1992), Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, Edward E. (1997) Rethinking Organization Size, *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-35.

- Lawler, Edward E., Mohrman, Susan A. & Ledford, Gerald E. Jr. (1995), Creating High Performance Organizations- Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies, S. Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, Edward E., Mohrman, Susan A., Ledford, Gerald & Cummings, Thomas G. (1985), Doing Research that is Useful for Theory and Practice. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, John J., Anderson, R. Wayne & Buckles, Richard J. (1995), Human Resource Management and Organizational Effectiveness, in G. F. Ferris, D. T. Barnum, S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 630-649.
- Lawrence, Paul & Lorsch, Jay W. (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewwod, IL, Irwin. *A*
- Lawson, Mike (1995), Performance Management: an Overview, in M. Lawson (ed.), *The Performance Management Handbook*, London, IPD, 1-13.
- Leap, Terry L. & Crino, Michael D. (1993), Personnel, Human Resource Management, New York, MacMillan Publishing Company.
- Lebas, Michel J. (1995), Performance Measurement and Performance Management, *The International Journal of Production Economics*, vol. 41, 23-35.
- Legge, Karen (1978), Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management, London, McGraw-Hill.
- Legge, Karen (1991), Human Resource Management: A Critical Analysis, In J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, 19-40.
- Lengnick-Hall, Cynthia & Lengnick-Hall, Mark L. (1988), Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *The Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
-
- Lewin, Kurt (1947), Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations*, 1, 5-41.
- Liden, Robert & Tewksburg, Thomas W. (1995), Empowerment and Work Teams, in G. R. Ferris, D. T. Barnum, S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 386-403.
- Liden, Robert C., Stilwell, Dean & Ferris, Gerald R. (1996), The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings, *Human Relations*, 49(3), 327-347.
- Likert, Rensis (1961), New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill.
- Limprecht, Joseph A. & Hayes, Robert H. (1983), Les Allemands: Challengers des Japonais, Harvard-L'Expansion, printemps, 106-113.
- Lin, Carol Y.Y. (1997), Human Resource Management in Taiwan: a Future Perspective, *The International Journal of Human Resources Management*, 8(1), 29-43.
- Lorange, Peter & Murphy, Declan (1984), Bringing Human Resources into Strategic Planning: Systems Design Considerations, in C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York, NY, John Wiley & Sons.

- Lussier, Robert N. (1993), Human Relations in Organizations, a Skill-Building Approach, Homewood, IL., Irwin.
- MacDuffie, John Paul (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World auto Industry, *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MacNamara, Margaret & Weekes, William H. (1982), The Action Learning Model of Experimental Learning for Developing Managers, *Human Relations*, 35: 879-902.
- Mahoney, Thomas. A. & Decktop, John R. (1986), Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management, *Journal of Management*, vol. 12, 223-41.
- Makridakis, Spyros, Caloghirou, Yannis, Papagiannakis, Lefteris & Trivellas, Panagiotis (1997), The Dualism of Greek Firms and Management, Present State and Future Implications, *European Management Journal*, 15, (4), 381-402.
- Mallon, Mary (1998), From Public Sector Employees to Portfolio Workers: Pioneers of New Careers?, in C. Mabey, D. Skinner & T. Clark, *Experiencing Human Resources Management*, London, Sage Publications.
- Marsden, David, (1991), Indigenous Management, *The International Journal of Human Resources Management*, 2(1), 21-37.
- Mateus, Augusto, Brandão de Brito, J.M. & Martins, Victor (1995), Portugal XXI, Cenários de Desenvolvimento, Lisboa, Bertrand Editora.
- McGregor, David (1960), The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill
- McKersie, Robert B. (1987), The Transformation of American Industrial Relations: the Abridged Story, *Journal of Management Studies*, (24) 5, 433-40.
- McNally, Kathleen A. (1992), Compensation as a Strategic Tool, *HR Magazine*, 37(7), 59-66.
-
- MIE - Ministério da Indústria e Energia (1993), Mudança Tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa, Lisboa, Direcção Geral da Indústria, Estudo realizado no âmbito do Programa 5 do PEDIP.
-
- Miles, Raymond & Snow, Charles C. (1984), Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics*, 12(2), 36-52.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Milkovich, George T. (1988), A Strategic Perspective on Compensation Management, in K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 6, Greenwich, C.T., JAI Press, 263-288.
- Mills, Daniel Quinn (1995), «The New Management System», *European Management Journal*, Vol. 13, Nº 3 (September), pp 251-256.
- Mintzberg, Henry (1982), Structure e Dynamique des Organizations, Paris, Les Éditions d'Organization (Tradução).
- Monks, Kathy (1996), Global or Local? HRM in the Multinational Company: the Irish Experience, *The International Journal of Human Resources Management*, 73), 721-735.
- Montemayor, Edilberto F. (1996), Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High Performance Firms, *Journal of Management*, 22(6), 889-908.

- Morris, Jonathan, Blyton, Paul, Bacon, Nick & Franz, Hans-Werner (1992), Beyond Survival: the Implementation of New Forms of Work Organization in The UK and German Steel Industries, *The International Journal of Human Resources Management*, 3(2), 307-330.
- Morris, Timothy J. & Fenton-O'Creevy, Mark (1996), Opening Up the Black Box: a UK Case Study of Top Managers Attitudes to Their Performance Related Pay, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(3), 708-720.
- Muller, Frank & Purcell, John (1992), The Europeanization of Manufacturing and the Decentralisation of Bargaining: Multinational Management Strategies in the European Automobile Industry, *The International Journal of Human Resources Management*, 3(1), 15-34.
- Murphy, Kevin R. & Cleveland, Jeanette N. (1991), Performance Appraisal: An Organizational Perspective, Boston, Allyn & Bacon.
- Neves, João C. (1996), Análise Financeira: Métodos e Técnicas, Lisboa, Texto Editora.
- Neves, João S. & Nakhai, Behnam (1993), What Can PIM Professional Learn from the Baldridge Award, *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter, 39-44.
- Nkomo, Stella M. (1988), Stage Three in Personnel Administration: Strategic Human Resource Management, *Personnel*, July-August, 69-77.
- Nkomo, Stella M. (1988), Strategic Planning for Human Resources, Let's Get Started, *Long Range Planning*, vol. 21, February, 69-72.
- Noe, Raymond A. & Ford, J. Kevin (1992), Emerging Issues and New Directions For Training Research, in G. R. Ferris & K.M. Rowland (eds.) (1992) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 10, Greenwich, Conn., JAI Press.
- Nollen, Stanley D. & Gaertner, Karen N. (1991), Effects of Skill and Attitudes on Employee Performance and Earnings, *Industrial Relations*, 30(3), 435-455.
- Nunnally, John C. (1967), Psychometric Theory, New York, McGraw-Hill.
- O'Doherty, Damian (1994), Towards Human Resource Planning?, in I. Beardwell & L. Holden, *Human Resource Management, A Contemporary Perspective*, London, Pitman Publishing, 118-156.
- O'Reilly, Jacqueline (1992a), Banking on Flexibility: a Comparison of the Use of Flexible Employment Strategies in the Retail Banking in Britain and France, *The International Journal of Human Resources*, 3(1), 35-58.
- O'Reilly, Jacqueline (1992b), Subcontracting in Banking: Some Evidence from Britain and France, *New Technology, Work and Employment*, 7(2), 107-115.
- Oakland, John S. (1993), Total Quality Management, London, Butterworth-Heinemann.
- Odiorne, George S. (1984), Strategic Management of Human Resources, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Oswald, Sharon L., Mossholder, Kevin W., Harris, Stanley G. (1997), Relations Between Strategic Involvement and Manager's Perceptions of Environment and Competitive Strengths, *Group & Organization Management*, 22(3), 343-365.
- Paauwe, Jaap & Richardson, Ray (1997), Introduction, *The International Journal of Human Resources Management*, 8(3), 257-262.

- Papalexandris, Nancy (1993), A Comparative Study of Human Resource Management in Selected Greek and Foreign-Owned Subsidiaries in Greece, in C. Brewster & S. Tyson (eds.) *International Comparisons in Human Resource Management*, London, Pitman Publishing , 145-158.
- Pearce, John A. (1982), The Company Mission as a Strategy Tool, *Sloan Management Review*, Spring, 15-24.
- Peiperl, Maury & Baruch, Tehida (1997), Back to Square Zero: The Post-Corporate Career, *Organizational Dynamics*, Spring, 7-22.
- Peixoto, João C. & Schumacher, Ulrich (1997), AutoEuropa: the Team Concept, P+, European Participation Monitor, 13, 20-25.
- Peppard, Joe & Fitzgerald, Daniel (1997), The Transfer of Culturally-Grounded Management Techniques: The Case of Business Reengineering in Germany, *European Management Journal*, Vol. 15(4), 446-459.
- Peters, Thomas (1987), Foreword, in J. Carlzon, *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass.
- Pfeffer, Jeffrey & Cohen, Yinon (1984), Determinants of Internal Labor Market in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 29, 227-245.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (1975), Determinants of Supervisory Behavior, in D. Katz, R.L. Kahn & J. S. Adams (eds.), *The Study of Organizations* (1980), 126-136.
- Pfeffer, Jeffrey (1978), The Micropolitics of Organizations. In M. W. Marshall & Associates (eds.), *Environments and Organizations*, 29-50, New York, Jossey-Bass.
- Pfeffer, Jeffrey (1981), Power in Organizations, Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, Jeffrey (1989), A Political Perspective on Careers: Interest, networks, and environments. In M.G. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (eds.), *Handbook of Career Theory*, 380-396. New York: Cambridge University Press.
- Pfeffer, Jeffrey (1994), Competitive Advantage Through People, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey (1998), Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 40(2), 96-123.
- Philpot, Lawrie & Sheppard, Louise (1992), Managing for Improved Performance, in M. Armstrong (ed), *Strategies for Human Resource Management*, London, Kogan Page.
- Pieper, Rüdiger (1990) (ed.), Human Resource Management: An International Comparison, Berlin, Walter de Gruyter.
- Pil, Frits K. & MacDuffie, John P. (1996), The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, 35(3), 423-455.
- Poole, Michael (1986), Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry, London, Routledge & Kegan Paul.
- Poole, Michael (1990), Editorial: Human Resource Management in an International Perspective, *The International Journal of Human Resources Management*, 1, 1-15.
- Porter, Lyman W. & Lawler, Edward E. (1978), Managerial Attitudes and Performance, Holwood, Illinois, Irwin-Dorsey.

- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Porter, Michael (1994), *Construir Vantagens Competitivas em Portugal* (dir.), Lisboa, *Monitor Company*, Forum para a Competitividade.
- Pringle, Judith K. & Gold Una O'C. (1989), How Useful is Career Planing for Today's Managers, *Journal of Management Development*, 3(3), 21-6.
- Pucik, Vladimir, Tichy, Noel M. & Barnett, Carol K. (1993), *Globalizing Management, Creating and Leading the Competitive Organization*, New York, John Wiley & Sons (eds.).
- Pugh, Derek S., Hickson, David J. & Hinings, C. Robert (1969), An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 115-26.
- Pugh, Derek S., Hickson, David J., Hinings, C. Robert & Turner, C. (1968), Dimensions of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 65-105.
- Purcel, John (1987), Mapping Management Styles in Employee Relations, *Journal of Management Studies*, 24(5), 533-48.
- Purcel, John, Marginson, Paul, Edwards, Paul & Sisson, Keith (1987), The Industrial Relations Practices of Multi-Plant Foreign Owned Firms, *Industrial Relations Journal*, 18, 130-7.
- Regini, Marino (1993), Human Resource Management and Industrial Relations in European Companies, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(3), 555-569.
- Reimann, Curt W. & Hertz, Harry S. (1994), Understanding the Important Differences Between the Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 Registration, *Production and Operations Management*, 3(3), 171-185.
-
- Revans, Reg W. (1982), The Origins and Growth of Action Learning, Lund, Studentlitteratur.
- Revans, Reg. W. (1991), Action Learning and the Third World, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 2, nº 1:21-37, May
-
- Richardson, Ashley (1995), Performance-Related Pay, in M. Walters (ed.) *The Performance Management Handbook*, London, Institute of Personnel and Development, 116-134.
- Riehl, Hank (1996), A Skillfull Approach to High Productivity, *HR Magazine*, August, 97-102.
- Roberts, Karlene H. (1995), The Proof of HR is in the Profits, *People Management*, February, 42-43.
- Robinson, Izabela (1996), Human Resource Management: Innovation on Initiative Overload, in I. Beardwell (ed.), *Contemporary Development in Human Resource Management*, Paris, Editions ESKA, 109-122.
- Roche, William K. & Turner, Thomas (1994), Testing Alternative Models of Human Resource Polity Effects on Trade Union Recognition in the Republic of Ireland, *The International Journal of Human Resources Management*, 5(3) 721-753

- Rodrigues, Maria J. (1997), Introdução, in As Tecnologias de Informação e Electrónica em Portugal: Desenvolvimento Competitivo e Recursos Humanos, Lisboa, Estudos DGI-Análise Industrial, nº6.
- Rojot, Jacques & Tergeist, P. (1992), New Directions in Work Organizations, the Industrial Relations Response, Paris, OECD.
- Roomkin, Myron & Rosen, Sherman D. (1995), Strategic Industrial Relations, in G. R. Ferris, D. T. Barnum, S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 66-82.
- Roomkin, Myron (1991), The Changing Characteristics of Managers and Managerial Employment in the 1980s, in C. Brewster & S. Tyson (eds.), *International Comparisons in Human Resource Management*, London, Pitman Publishing, 217-226.
- Russell, James S., Terborg, James R. & Powers, Mary L. (1985), Organizational Performance and Organizational Level Training and Support, *Personnel Psychology*, (38), 849-863.
- Santos, M. Clara (1993), A Competitividade da Empresa Através da Gestão dos Recursos Humanos (dissertação de doutoramento), Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (n.p.)
- Saval, Henry & Zardet, Véronique (1989), Maitriser les Coûts et les Performances Cachés, Paris, Economica.
- Saval, Henry (1975), Enrichir le Travail Humain, Paris, Dunod.
- Schein, Edgar H. (1971), The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioural Science*, (7), 401-426.
- Schein, Edgar H. (1985), Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View, S. Francisco, California , Jossey-Bass Publishers.
- ~~Schein, Edgar H. (1989), Organizational culture: What is and How to change it, in P. Evans, Y. Doz, A. Laurent (eds.), *Human Resource Management in International Firms, Change, Globalization, Innovation*, London, MacMillan, 56-82.~~
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (1987), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E., (1989), Determinants of Human Resource Priorities and Implications for Industrial Relations, *Journal of Management*, 15: 89-99.
- Schuler, Randall S. & Mac Milan, Ian C. (1984), Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, 23(3), 241-55.
- Schuler, Randall S. (1989), Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, 19(1), 4-20.
- Schuler, Randall S. (1989b), Strategic Human Resource Management and Industrial Relations, *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Schuler, Randall S. (1992), Strategic Human Resources Manangement: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, Summer, 18-32.
- Schuler, Randall S. (1992a), Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?, *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.

- Schuler, Randall S. (1993), World Class HR Departments: Six Critical Issues, *Accounting and Business Review*, 1(1), 43-72.
- Schuler, Randall S., Dowling, Peter J. & DeCieri, Helen (1993), An Interactive Framework of Strategic International Human Resource Management, *The International Journal of Human Resources Management*, 4(4), 717-64.
- Schuller, Tom (1989), Financial Participation, in J. Storey (ed.), *New Perspectives on HRM*, London, Routledge, 126-136.
- Schultz, Theodore (1981), Investing in People: the Economics of Population Quality, Berkeley and Los Angeles, CA: University of California.
- Schuster, Frederick E. (1986), The Schuster Report: The Proven Connection Between People and Profits, New York, NY, John Wiley and Sons.
- Scott, W. Richard (1981), Organizations, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Segalla, Michaël & Besseyre des Horts, Charles-Henry (1998), La Gestion des Resources Humaines en Europe: Une Divergence des Pratiques? Le Cas du Secteur Bancaire, *Revue Française de Gestion*, janvier -février, 18-29.
- Sheard, Angela (1992), Learning to Improve Performance, *Personnel Management*, 24(11), 40-45.
- Shepard, Edward M. (1994), Profit Sharing and Productivity: Further Evidence from the Chemical Industry, *Industrial Relations*, 33(4), 452-466.
- Shuster, Jay & Zingheim, Patricia (1992), The New Pay, New York, Lexington.
- Simões, Vitor C. (1997), Inovação e Gestão em PME, Lisboa, GEPE, Ministério da Economia.
- Sisson, Keith (1993), In Search of HRM, *British Journal of Industrial Relations*, 31(2), 201-210.
-
- Snell, Scott A. & Youndt, Mark A. (1995), Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls, *Journal of Management*, (21)4, 711-737.
-
- Sparrow, Paul R. & Hiltrop, Jean Marie (1994), European Management in Transition, London, Prentice-Hall,
- Sparrow, Paul R. (1995), Towards a Dynamic and Comparative Model of European Human Resource Management: an Extended Review, *The International Journal of Human Resources Management*, 6(4), 935-953.
- Sparrow, Paul R., Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (1994), Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide, *The International Journal of Human Resources Management*, 5(2), 267-299
- Spencer, Barbara A. (1994), Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation, *The Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Spencer, Lyle M., McClelland, David C. & Spencer, Signe M. (1992), Competency Assessment Methods, History and the State of the Art, Hay/McBer Research Press.
- SPSS, Inc. (1994), SPSS Advanced Statistics, Chicago, IL.

- Stern, Joel M. & Stewart G. Bennett (1993), Pay for Performance: Only the Theory is Easy, *HRMagazine*, June, 48-49.
- Stone, Thomas H. (1982), Understanding Personnel Management, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Storey, John & Sisson, Keith (1991), Looking to the Future, in J. Storey (ed.), *New Perspectives of Human Resources Management*, London, Routledge, 167-183.
- Storey, John (1991), Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management, in J. Storey (ed.), *New Perspectives of Human Resources Management*, London, Routledge.
- Storey, John (1992), Development in the Management of Human Resources, London, Blackwell Business.
- Storey, John. & Sisson, Keith (1994), Managing Human Resources and Industrial Relations, Buckingham, Open University Press.
- Tannenbaum, Arnold S. (1968), Control in Organizations, New York, MacGraw-Hill.
- Tannenbaum, Scott I. & Dupree-Bruno, Lisa M. (1994), The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices, *Group & Organization Management*, 19(2), 171-202.
- Tepper, Bennett J. (1995), Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationship, *Academy of Management Journal*, 38(4), 1191-1205.
- Terpstra, David E. & Rozell, Elizabeth J. (1993), The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, 6, 27-48.
- Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: an «Interpretative» Model of Intrinsic Task Motivation, *The Academy of Management Review*, 15, 666-81.
-
- Thompson, Judith K. & Rehder, Robert R. (1996), The Gap Between the Vision and Reality: The Case of Nissan UK, *Journal of General Management*, 21(3), 74-92.
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles & Devanna, Mary Anne (1982), Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Tixier, Maud (1994), Management Styles Across Western European Cultures, *The International Executives*, 36(4), 377-91.
- Torrington, Derek (1998), Crisis and Opportunity in HRM: the Challenge for the Personnel Function, in P. Sparrow & M. Marchington (eds.) *Human Resource Management, The New Agenda*, London, Financial Times-Pitman Publishing, 23-36.
- Turban, Daniel B. & Dougherty, Thomas W. (1994), Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success, *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702.
- Tyson, Shaun & Witcher, Michael (1994), Getting in Gear: Post-recession HR Management, *Personnel Management*, August, 20-23.
- U.S. Department of Labor (1993), High Performance Work Practices and Firm Performance, Washington, D.C., U.S. Government Printing Office.
- Ulrich, Dave (1992), Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees, *Human Resource Planning*, 15(2), 47-62.



- Vasconcellos e Sá, Jorge A. (1984), Key success Factors and Strategic Strengths in Mature Industrial Products, Columbia University, Doctoral Dissertation (n.p.)
- Vasconcellos e Sá, Jorge A. (1997), Daqui por Dez Anos, Lisboa, Bertrand Editora.
- Vasconcelos e Sá, Jorge A. (1998), Portugal a Voar Baixinho, *Anuário da Associação Portuguesa de Economistas*, Lisboa, APEC.
- Vloeberghs, Daniël & Bellens, Jan (1996), Human Resource Aspects of ISO 9000 in Belgian Organizations, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(2), 413-435.
- Walker, James W. (1980), Human Resource Planning, New York, McGraw-Hill Book Company.
- Walker, James W. (1986), Human Resources Planning: An Evolution, in F. K. Foulkes (ed.), *Strategic Human Resources Management, A Guide for Effective Practice*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Walker, James W. (1990) Human Resource Planning, 1990's Style, *Human Resource Planning*, 13(4), 229-240.
- Walton, Richard E. (1985), From «Control» to «Commitment» in the Workplace, *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Weaver, W. Timothy (1996), Linking Performance Reviews to Productivity and Quality, *HRMagazine*, November, 93-98.
- Westley, Frances & Mintzberg, Henry (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Wiele, Ton van der, Dale, Barrie, Williams, Roger, Kolb, François, Luzon Dolores M., Schmidt, Andreas, Wallace, Mike (1995), State-of-the-Arts on Self-Assessment, *The TQM Magazine*, 7(4), 13-17.
-
- Wiele, Ton van der, Williams, Roger, Dale, Barrie, Kolb, François, Luzon, Dolores M. Schmidt, Andreas & Wallace, Mike (1995), Quality Management Self-Assessment: An Examination in European Business, Rotterdam, Erasmus University (mimeografado).
-
- Wilkins, Alan L. (1989), Developing Corporate Character, San Francisco Jossey-Bass.
- William Mercer (1995), A Situação dos Recursos Humanos em Portugal-Relatório, Lisboa, William Mercer/Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos.
- William Mercer (1996), A Situação dos Recursos Humanos em Portugal-Relatório, Lisboa, William Mercer/Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos.
- Williams, Susan (1991), Strategy and Objectives, in F. Neale (ed.), *The Handbook of Performance Management*, London, Institute of Personnel Management.
- Williamson, Olivier E. (1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537-68.
- Wilson, I. (1992) Realizing the Power of Strategic Vision, *Long Range Planing*, 25(18), 18-28.

- Wong, May M.L. & Hendry, Chris, (1997), A Study of the Employment System of Japanese Multinational Retailers in Hong Kong, *The International Journal of Human Resources Management*, 8:5, October
- Wood, Stephen (1996), High Commitment Management and Unionisation in the UK, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(1), 41-58.
- Wood, Stephen (1996), How Different are Human Resource Practices in Japanese «Transplants» in U. K.?, *Industrial Relations*, 35(4), 511-525.
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Youndt, Mark A., Snell, Scott A., Dean, James, W. & Lepack, David P. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866..
- Zairi, Mohamed (1994), Measuring Performance for Business Results, London, Chapman & Hall.
- Zanzi, A., Arthur, M.B. & Shamir, B. (1991), The Relationship between Career Concerns and Political Tactics in Organization, *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 219-33
- Zuboff , Shosana (1988), In the age of Smart Machine, Oxford, Heinemann.

ANEXO 1

Cartas de apresentação e seguimento enviadas aos responsáveis pelas empresas e inquérito questionário

Este anexo inclui cópias das cartas enviadas aos presidentes dos conselhos de administração das empresas da população. A primeira é a carta de apresentação do projecto e a segunda é a de seguimento.

O anexo inclui ainda uma cópia do inquérito questionário que serviu de suporte à recolha de dados sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas.

*Ex.mo Senhor
Presidente do Conselho de Administração*

7.11.1997

Assunto: Inquérito sobre políticas de pessoal

Exmº Senhor Presidente

Todos os gestores sabem como é importante obter o melhor desempenho dos seus empregados e muitas empresas têm políticas e práticas estabelecidas para os ajudar a alcançar esse objectivo. Mas, que métodos funcionam melhor e porquê? As práticas de envolvimento dos empregados contribuem para a melhoria dos desempenhos individuais e da empresa?

Ao analisar a natureza global das políticas de gestão de pessoal/recursos humanos, o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), identificou uma ausência de investigação/informação sobre as estratégias de gestão do desempenho e das acções de envolvimento dos empregados em uso nas empresas portuguesas. Devido a esse facto e com vista a preencher essa lacuna, foi decidido patrocinar um estudo, a elaborar no âmbito de uma dissertação de doutoramento, orientada pelo Professor Doutor Jorge Vasconcelos e Sá.

O universo a abranger pelo estudo é composto pelas empresas portuguesas que durante os últimos cinco anos integraram, de forma ininterrupta, o grupo das 500 maiores.

Dado que a empresa liderada por V. Exº integra esse grupo de empresas, que marcam a economia e a sociedade portuguesa, solicitamos o seu contributo, que é vital para o sucesso desta investigação, através do preenchimento do questionário anexo e da sua devolução, no envelope enviado junto, directamente para o doutorando, Estêvão de Moura.

O inquérito será conduzido numa base estritamente confidencial e nenhuma empresa será identificada nos resultados finais. As conclusões da investigação serão facultadas às empresas que responderem ao questionário, sob a forma de relatório final. Às empresas que assim o desejarem poderá ainda ser fornecida uma análise comparativa com o seu sector de actividade.

No caso de se colocar alguma questão acerca do inquérito agradecímos que fosse contactado o responsável pela investigação, Estêvão de Moura – Tel./Fax: (01) 364 41 59.

Antecipadamente grato pela participação.

Com os melhores cumprimentos.

Estevão de Moura



*Exmº Senhor
Presidente do Conselho de Administração da*

6.1.98

Assunto: Inquérito sobre políticas de pessoal

Exmº Senhor Presidente

No decurso da primeira quinzena do passado mês de Novembro tomei a liberdade de enviar a V. Exª, através do CIEF - Centro de Estudos de Economia Financeira um questionário intitulado «Políticas de Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados».

A finalidade do questionário é a de servir de suporte a um estudo empírico a elaborar no âmbito da dissertação de doutoramento sobre gestão de recursos humanos que actualmente tenho em curso no Instituto Superior de Economia e Gestão.

Verifico que entre o elevado número de respostas já recebido, não se encontra a empresa liderada por V. Exª. Ora, a significância do estudo, cujas conclusões poderão vir a ser relevantes no sentido de melhorar a abordagem prática da gestão de recursos humanos, será tanto mais significativa quanto maior for o número de empresas que responderem ao questionário e mais diversificados os sectores abrangidos.

Tomo, por isso e de novo, a liberdade de solicitar a V. Exª a resposta ao questionário «Políticas de Pessoal, Gestão do Desempenho e Envolvimento dos Empregados», até ao dia 31 de Janeiro, data limite para possam ainda ser consideradas no apuramento dos dados as respostas ao questionário.

Tal como era indicado na minha primeira carta, às empresas que responderem ao inquérito serão facultadas as conclusões do estudo.

Tendo em conta o carácter inovador do estudo agora empreendido, que procura através da conciliação de dados de natureza qualitativa e quantitativa, determinar em que medida as práticas de gestão de recursos humanos em uso nas empresas são ou não determinantes para o desempenho económico-financeiro, permito-me renovar o pedido de colaboração da organização que V. Exª muito superiormente dirige, pois que só desse modo a investigação sobre gestão de recursos humanos pode atingir em Portugal um padrão elevado.

Reiterando os meus agradecimentos pela participação

Com os melhores cumprimentos.

Estêvão de Moura

A – DADOS DE BASE

A1. Qual é o título ou posição da pessoa que preencherá a maior parte do questionário?

A2. A que sector de actividade pertence a sua empresa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, Silvicultura e Pesca | <input type="checkbox"/> Comércio e Hotelaria |
| <input type="checkbox"/> Indústrias Extractivas | <input type="checkbox"/> Transporte, Armazenagem e Comunicações |
| <input type="checkbox"/> Indústrias Transformadoras | <input type="checkbox"/> Bancos, Seguros |
| <input type="checkbox"/> Electricidade, Gás e Água | <input type="checkbox"/> Operações sobre Imóveis, Serviços Prestados a Empresas |
| <input type="checkbox"/> Construção e Obras Públicas | <input type="checkbox"/> Outro (por favor, especifique) _____ |

A3. Qual é a natureza da empresa?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Empresa privada nacional | <input type="checkbox"/> Divisão de multinacional privada |
| <input type="checkbox"/> Empresa pública nacional | <input type="checkbox"/> Outra (por favor, especifique) _____ |

A4. Como caracteriza a estrutura organizativa da sua empresa.

- | | | |
|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> A. Funcional | <input type="checkbox"/> Divisional | <input type="checkbox"/> Matricial |
| <input type="checkbox"/> Outra (por favor, especifique) _____ | | |

A5. Em que medida é o ambiente dos negócios da sua empresa caracterizado pelas seguintes condições:

	Muito pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
Sujeito a forte concorrência externa	1	2	3	4	5	6	7		
Mercado em grande crescimento	1	2	3	4	5	6	7		
Ciclo de produto muito curto	1	2	3	4	5	6	7		
Mercados em declínio	1	2	3	4	5	6	7		
Competição intensa pela qualidade	1	2	3	4	5	6	7		
Concorrência acelerada pela conquista de mercado	1	2	3	4	5	6	7		
Competição intensa pelos custos	1	2	3	4	5	6	7		
Mudanças aceleradas	1	2	3	4	5	6	7		

A6. Se a sua empresa diminuiu níveis hierárquicos durante os últimos cinco anos, quantos níveis hierárquicos foram eliminados?
(por favor, assinale uma caixa)

- Um Dois Três Quatro Cinco Seis

B – ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO PESSOAL/RECURSOS HUMANOS

B1. Na sua empresa, quem detém a *responsabilidade máxima* pela gestão de pessoal/recursos humanos? (por favor, assinale um).

- Presidente Administração, Administrador-Delegado, Director-Geral
- Vice-Presidente/Administrador Pessoal/Recursos Humanos
- Director Pessoal/Recursos Humanos (ou título equivalente)
- Vice-Presidente/Administrador de outra função que não os recursos humanos
- Director de Qualidade/Organização (ou título equivalente)
- Outro (por favor, especifique) _____

B2. Na sua empresa existe uma Direcção de Pessoal/Recursos Humanos (ou título equivalente)?

- Sim
- Não

(Se respondeu SIM, por favor passe à pergunta B4. Se respondeu NÃO, por favor responda também a B3).

B3. De entre os factores abaixo indicados quais são os que podem explicar a não existência de Direcção de Pessoal/Recursos Humanos? (Por favor, assinale todas as caixas que se apliquem)

- As responsabilidades estão cometidas à Administração
- As responsabilidades pertencem à Direcção Administrativa/Financeira
- Existe um Serviço de Pessoal/Recursos Humanos integrado noutra função
(por favor, indique qual é essa função) _____
- Os orgãos de linha são responsáveis pela gestão dos seus próprios empregados
- A empresa não tem dimensão/complexidade para ter um orgão desse tipo
- Não existe tradição de orgãos desse tipo
- Já existiu, mas foi suprimida
(Por favor, indique há quanto tempo foi suprimida) _____
- As funções são exercidas em regime de processamento externo (*outsourcing*)
- A empresa possui consultor(es) externo(s) que desempenham a função
- Outros (por favor, especifique) _____

B4. Na sua empresa a função pessoal/recursos humanos é considerada de que forma?
(por favor, assinale um caixa)

- Uma função estratégica
- Uma função de “apoio”
- Uma função de negócio
- Uma função administrativa
- Uma função de linha
- Não aplicável

C – A FUNÇÃO PESSOAL/RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE LINHA

Nesta secção estamos interessados em conhecer o modo como na sua empresa se efectua a partilha de responsabilidades entre a Direcção de Pessoal/Recursos Humanos e os responsáveis de linha.

C1. Quais das actividades são desempenhadas na Direcção de Pessoal/Recursos Humanos?

C2. Qual a participação dos responsáveis de linha na implantação/execução dessas actividades? (por favor, assinale todas as caixas e números que se apliquem).

C1		C2						
Actividades da Direcção Pessoal/RH		Participação dos responsáveis de linha						
		Nenhuma 1 2 3 4 5 7 Multíssima						
<input type="checkbox"/>	Planeamento de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Mobilidade de empregados	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Gestão de custos com pessoal	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Produtividade dos empregados e qualidade dos resultados	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Gestão das retribuições	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Gestão dos benefícios e actividades sociais	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Participação e envolvimento dos empregados	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Fomento do trabalho em equipa	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento de quadros	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Implantação da visão estratégica	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Avaliar a atitude dos empregados	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Planeamento da sucessão de responsáveis	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Treino/formação geral para empregados	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Recrutar e seleccionar	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Orientar os recém-admitidos	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Avaliação do Desempenho	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Comunicação entre a Administração e os empregados	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Saúde Higiene e Segurança	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Aplicação de Testes de selecção	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Programas de acção social	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Planos de redução de efectivos	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Análise e desenho de postos	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Identificação de talentos e gestão do potencial	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Implantação de estratégia de mudança	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Sistemas comparativos de gestão (<i>benchmarking</i>)	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Atrair/reter pessoal especializado	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Melhorar o treino e o desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Gestão de competências	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Gestão do desempenho	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Gestão da qualidade e inovação	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	Recolocação externa (<i>outplacement</i>)	1	2	3	4	5	6	7

D – COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA

D1. A sua empresa possui uma declaração da “missão” que descreva os seus objectivos e finalidades?

- Sim Não Não sabe

Se SIM, a mesma é comunicada a todos os empregados?

- Sim Não Não sabe

**D2. Quais das seguintes acções são comunicadas com regularidade aos empregados?
(por favor assinale todas as caixas que se apliquem)**

- A natureza do negócio/Planos da empresa
 Objectivos financeiros globais
 Desenvolvimento de produtos/serviços
 Dados actualizados sobre resultados financeiros
 Actualização sobre produtividade/eficácia
 Outros (por favor especifique) _____

D3. A sua empresa faz uso corrente de programas de qualidade total?

- Sim Não Não sabe

E - FORMAÇÃO/TREINO

**E1. Em que proporção os empregados da empresa receberam, nos últimos cinco anos, de forma sistemática, formação/treino formal nos seguintes tipos de aptidões?
(por favor, assinale um número em cada linha).**

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Tomada de decisões em grupo/resolução de problemas	1	2	3	4	5	6	7		
Aptidões de liderança	1	2	3	4	5	6	7		
Aptidões para percepção do negócio (contabilidade, finanças, etc.)	1	2	3	4	5	6	7		
Aptidões sobre qualidade e conhecimentos estatísticos	1	2	3	4	5	6	7		
Aptidões sobre equipas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
Treino sobre as aptidões do posto de trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
Treino cruzado	1	2	3	4	5	6	7		

F – RECRUTAMENTO E SELECCÃO

F1. Em que medida, se for o caso, foram as seguintes acções utilizadas no sentido de melhorar a eficácia do recrutamento e selecção e resolver carências de pessoal? (por favor, assinale um número em cada linha).

	Pouco utilizadas	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo utilizadas
Horários de trabalho flexíveis		1	2	3	4	5	6	7	
Recrutamento exterior		1	2	3	4	5	6	7	
Diminuição das exigências em termos de idade		1	2	3	4	5	6	7	
Diminuição das exigências em termos de qualificações		1	2	3	4	5	6	7	
Reconversão de empregados		1	2	3	4	5	6	7	
Treino para novos empregados		1	2	3	4	5	6	7	
Trabalho a tempo parcial		1	2	3	4	5	6	7	
Tele-trabalho		1	2	3	4	5	6	7	
Partilha de postos de trabalho		1	2	3	4	5	6	7	
Salários e benefícios melhorados		1	2	3	4	5	6	7	
Promoção da imagem da empresa		1	2	3	4	5	6	7	
Outro (<i>por favor especifique</i>):		1	2	3	4	5	6	7	

F2. Para os grupos de empregados abaixo indicados, de que forma são habitualmente preenchidos os postos vagos na sua empresa?

G - GESTÃO DE CARREIRAS

G1. As práticas de gestão de carreiras abaixo indicadas aplicam-se, na sua empresa, a quantos empregados?
(por favor, assinale um número em cada linha).

H - DEFINIÇÃO DE POSTOS E TAREFAS

H1. De que forma são referidos os requisitos de desempenho às pessoas de cada um dos seguintes grupos? (pr favor, assinale todas as caixas que se apliquem)

I - GESTÃO DE RETRIBUIÇÕES

Esta secção formula questões sobre diferentes tipos de retribuições e a sua ligação com o sistema de gestão do desempenho. (Os itens assinalados com (*) são definidos no glossário anexo).

I1. A empresa possui algum sistema retributivo ligado ao desempenho?

Sim

Não

Não sabe

I2. Quantos empregados estão abrangidos por cada um dos seguintes esquemas retributivos ligados ao desempenho? (Consulte o glossário (*) no final, para ter a certeza de que compreendeu os conceitos referidos. Por favor, assinale todos os números que se apliquem).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Sistema baseado nos conhecimentos/aptidões*	1	2	3	4	5	6	7		
Distribuição de resultados*	1	2	3	4	5	6	7		
Distribuição de ganhos*	1	2	3	4	5	6	7		
Incentivos individuais*	1	2	3	4	5	6	7		
Equipas de trabalho ou incentivos de equipa*	1	2	3	4	5	6	7		
Prémios não monetários de reconhecimento pelo desempenho*	1	2	3	4	5	6	7		
Planos de acções para empregados*	1	2	3	4	5	6	7		
Benefícios flexíveis, do tipo cafeteria*	1	2	3	4	5	6	7		
Segurança no emprego*	1	2	3	4	5	6	7		
Informação aberta sobre salários*	1	2	3	4	5	6	7		
Planos de opção de compra de acções*	1	2	3	4	5	6	7		

J - REQUISITOS DE DESEMPENHOS

J1. As seguintes medidas são usadas para estabelecer os requisitos de desempenho em que proporção dos empregados? (por favor, assinale um número em cada linha).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Resultados (<i>output</i>)	1	2	3	4	5	6	7		
Tempo (prazos)	1	2	3	4	5	6	7		
Objectivos (negociados com o empregado)	1	2	3	4	5	6	7		
Objectivos (estabelecidos pelo gestor)	1	2	3	4	5	6	7		
Qualidade (e.g. níveis de serviço)	1	2	3	4	5	6	7		
Metas de treino/aprendizagem	1	2	3	4	5	6	7		
Requisitos estabelecidos na base do grupo	1	2	3	4	5	6	7		
Apreciação da gestão	1	2	3	4	5	6	7		
Outros (por favor especifique)	1	2	3	4	5	6	7		

J2. Os seguintes métodos são usados para comunicar requisitos de desempenho em que proporção dos empregados? (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	6	7		
Reuniões de grupo	1	2	3	4	5	6	7		
Workshops (jornadas de trabalho)/seminários	1	2	3	4	5	6	7		
Declaração do Presidente	1	2	3	4	5	6	7		
Comunicação escrita	1	2	3	4	5	6	7		
Gestores de linha	1	2	3	4	5	6	7		

J3. Com que frequência são os requisitos de desempenho estabelecidos para os seguintes grupos? (por favor, assinale todas as caixas que se apliquem).

	Quadros super.	Quadros médios	Encarregados. Contra-mestres. Mestres	Prof. altament. qualific.	Prof qualif.	Prof. semi-qualif.	Prof. não-qualif. Aprend.
Anualmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J4. Em geral, de que forma está o cumprimento dos requisitos de desempenho ligado à retribuição para os seguintes grupos? (por favor, assinale todas as caixas que se apliquem).

	Quadros super.	Quadros médios	Encarregados. Contra-mestres. Mestres	Prof. altament. qualific.	Prof qualif.	Prof. semi-qualif.	Prof. não-qualif. Aprend.
Directamente ligado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parcialmente ligado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indirectamente ligado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está desligado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K - REVISÃO DO DESEMPENHO

K1. As formas da revisão do desempenho abaixo indicadas são utilizadas para quantos empregados? (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Discussão conjunta entre o empregado e a chefia	1	2	3	4	5	6	7		
Apreciação efectuada sem discussão com o empregado	1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação pelo empregado	1	2	3	4	5	6	7		
Avaliação conduzida com referência formal a colegas do empregado	1	2	3	4	5	6	7		
Revisão efectuada com referência a titulares de postos de subordinados	1	2	3	4	5	6	7		
Não é efectuada qualquer revisão da Desempenho	1	2	3	4	5	6	7		

K2. Em relação aos métodos de revisão do desempenho dos empregados, por favor indique (respondendo SIM ou NÃO) qual das seguintes situações são aplicáveis. (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Sim	Não	Não sabe
As conclusões da revisão são vistas normalmente por uma terceira parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As fichas de avaliação contêm uma lista de aptidões do posto que são utilizadas como parte da avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As revisões do desempenho incluem uma avaliação do potencial para ser promovido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os gestores de linha são treinados para conduzir a avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A revisão do desempenho dos empregados ocorre mais do que uma vez por ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As promoções e o potencial são discutidos num momento diferente do da revisão da desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As remunerações são discutidas num momento diferente do da revisão do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apenas a uma parte dos empregados em cada grupo pode ser dada uma elevada classificação (distribuição forçada/quota)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os gestores de linha são treinados para conduzir sessões de aconselhamento de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L - RESULTADOS DA REVISÃO DO DESEMPENHOS

L1. A lista abaixo contém um conjunto de políticas e práticas que podem ser dirigidas a partir da revisão do desempenho. Por favor, indique para quantos empregados fez uso delas no último ano. (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Identificação de necessidades de treino no actual posto	1	2	3	4	5	6	7		
Identificação de necessidades futuras de treino	1	2	3	4	5	6	7		
Recomendação para promoção	1	2	3	4	5	6	7		
Aconselhamento de carreira para desempenhos pobres	1	2	3	4	5	6	7		
Aconselhamento de carreira para altos potenciais	1	2	3	4	5	6	7		
Mentoring (apoio) formal de carreira	1	2	3	4	5	6	7		
Identificação de potencial	1	2	3	4	5	6	7		
Planeamento de sucessão	1	2	3	4	5	6	7		
Uso de aconselhamento de carreira computadorizado	1	2	3	4	5	6	7		
Procedimento disciplinar/Sancionamento dos baixos desempenhos	1	2	3	4	5	6	7		
Outplacement (colocação dirigida)	1	2	3	4	5	6	7		
Formação de segundas linhas	1	2	3	4	5	6	7		
Pré-reforma	1	2	3	4	5	6	7		
Seleção através de assessment centres (centros de avaliação)	1	2	3	4	5	6	7		
Revisão do sucesso dos métodos de recrutamento	1	2	3	4	5	6	7		
Seleção para vagas internas	1	2	3	4	5	6	7		

M - ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DO DESEMPENHO

M1. A sua empresa acompanha a eficácia das medidas que foram tomadas para gerir o desempenho dos empregados?

- Sim Não Não sabe

M2. Se respondeu SIM, por favor identifique, assinalando as caixas apropriadas, *em primeiro lugar*, os indicadores usados e, em *segundo lugar*, a utilidade de cada um.

	Usados	Utilidade		Fora de uso
		Muito	Pouco	
Rendibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação sobre salários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Questionários de atitudes de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotação laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise custo-benefício	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

M3. Das actividades abaixo indicadas quais foram alteradas como resultado do processo de revisão do desempenho? (por favor assinale as caixas que se aplicarem).

- Medidas de desempenho Treino e desenvolvimento
 Requisitos de desempenho Recrutamento e selecção
 Revisão do desempenho Ligação com os grandes objectivos da empresa
 Comunicação Outros aspectos (por favor especifique)

M4. A sua empresa possui um Programa formal de Gestão do Desempenho?

- Sim Não Não sabe

N - INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Esta secção respeita ao tipo de inovação organizacional ou programas que algumas empresas adoptaram de modo a incrementar o envolvimento dos empregados nas decisões.

N1. Indique a proporção de empregados que estão abrangidos pelos programas de envolvimento.
(Consulte o glossário (*) no final, para ter a certeza de que compreendeu os conceitos referidos.
Por favor, assinale todos os números que se apliquem).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
Sistemas de sugestões*	1	2	3	4	5	6	7		
Feedback de inquéritos de opinião*	1	2	3	4	5	6	7		
Enriquecimento ou redesenho de postos de trabalho*	1	2	3	4	5	6	7		
Círculos de qualidade	1	2	3	4	5	6	7		
Participação de empregados noutros grupos para além dos círculos de qualidade*	1	2	3	4	5	6	7		
Comissões Empregados/Administração de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT)*	1	2	3	4	5	6	7		
Mini-unidades de negócio*	1	2	3	4	5	6	7		
Equipas de trabalho auto-geridas*	1	2	3	4	5	6	7		
Comissões de empregados relacionados com políticas e ou estratégias*	1	2	3	4	5	6	7		

O - ESTRATÉGIAS DE ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS

Esta secção formula questões sobre os esforços da empresa em matéria de envolvimento. Por *envolvimento de empregados* entende-se o conjunto de inovações ou programas que os podem envolver em decisões que afectam o seu trabalho e o ambiente de trabalho e não qualquer inovação ou programa específico.

O1. Quantos empregados, das áreas abaixo indicadas, estão abrangidos por um esforço para envolvimento? (por favor assinale um número em cada linha).

	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Todos
	0 = Não aplicável								
Produção	1	2	3	4	5	6	7		0
Serviço a Clientes	1	2	3	4	5	6	7		0
Distribuição	1	2	3	4	5	6	7		0
Vendas e Marketing	1	2	3	4	5	6	7		0
Engenharia/Técnica/Científica	1	2	3	4	5	6	7		0
Apoio (Sistemas de informação., R.H., etc.)	1	2	3	4	5	6	7		0
Primeiro nível de gestão	1	2	3	4	5	6	7		0
Gestão Intermédia	1	2	3	4	5	6	7		0
Gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7		0

O2. Em que medida são os sindicatos envolvidos nos esforços de envolvimento de empregados? (por favor, assinale um).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Não existem sindicados | <input type="checkbox"/> Envolvimento moderado |
| <input type="checkbox"/> Pouco ou nenhum envolvimento | <input type="checkbox"/> Grande envolvimento |

O3. Em que medida cada uma das condições abaixo indicadas constitui uma barreira dos esforços de envolvimento de empregados na sua empresa? (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Muito pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
	0 = Não aplicável								
Falta de coordenação dos programas de envolvimento com outros programas	1	2	3	4	5	6	7		0
Pressões de desempenho de curto prazo	1	2	3	4	5	6	7		0
Objectivos de envolvimento dos empregados pouco claros	1	2	3	4	5	6	7		0
Falta de estratégia de longo prazo	1	2	3	4	5	6	7		0
Falta de melhorias tangíveis (por exemplo, poupança financeira)	1	2	3	4	5	6	7		0
Falta de um "campeão" para envolvimento e motivação dos empregados	1	2	3	4	5	6	7		0
Falta de uma crise de negócio ou uma ameaça	1	2	3	4	5	6	7		0
Oposição da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7		0
Oposição da gestão média	1	2	3	4	5	6	7		0
Oposição da gestão de primeira linha	1	2	3	4	5	6	7		0

O4. Em que medida cada uma das condições abaixo indicadas constitui um facilitador dos esforços de envolvimento de empregados na sua empresa? (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Muito pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
	0 = Não aplicável								
Apoio da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7		0
Apoio da gestão média	1	2	3	4	5	6	7		0
Apoio do primeiro nível da gestão	1	2	3	4	5	6	7		0
Disponibilidades de recursos (dinheiro, pessoal) para as actividades de envolvimento	1	2	3	4	5	6	7		0
Prémios monetários para os empregados envolvidos nas actividades	1	2	3	4	5	6	7		0
Segurança no emprego	1	2	3	4	5	6	7		0
Uma crise de negócio ou ameaça	1	2	3	4	5	6	7		0

O5. Que impacto têm os esforços de envolvimento de empregados em cada um dos seguintes indicadores de desempenho na sua empresa. (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Muito pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
									0 = Não aplicável
Produtividade	1	2	3	4	5	6	7		0
Qualidade de produtos ou serviços	1	2	3	4	5	6	7		0
Serviço a Clientes	1	2	3	4	5	6	7		0
Satisfação dos empregados	1	2	3	4	5	6	7		0
Rotação (<i>turnover</i>)	1	2	3	4	5	6	7		0
Absentismo	1	2	3	4	5	6	7		0
Competitividade	1	2	3	4	5	6	7		0
Rentabilidade	1	2	3	4	5	6	7		0
Qualidade de vida dos empregados	1	2	3	4	5	6	7		0

O6. Em que medida os esforços de envolvimento dos empregados *melhoraram os resultados* em cada uma das seguintes condições internas de negócio? (por favor assinale uma caixa em cada linha).

	Muito pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muitíssimo
									0 = Não aplicável
Melhoria na implantação da tecnologia	1	2	3	4	5	6	7		0
Eliminação de níveis hierárquicos ou de supervisão	1	2	3	4	5	6	7		0
Mudança no estilo de gestão para um mais participativo	1	2	3	4	5	6	7		0
Melhoria das relações entre os sindicatos e a gestão	1	2	3	4	5	6	7		0
Transferência do processo de tomada de decisão para níveis organizacionais mais baixos	1	2	3	4	5	6	7		0
Transferência de prémios baseados no desempenho para níveis organizacionais mais baixos	1	2	3	4	5	6	7		0
Aumento dos fluxos de informação através da empresa	1	2	3	4	5	6	7		0
Aumento da confiança dos empregados na gestão	1	2	3	4	5	6	7		0
Melhoria do processo de tomada de decisão na gestão	1	2	3	4	5	6	7		0
Melhoria da segurança/saúde dos empregados	1	2	3	4	5	6	7		0
Aumento da velocidade da tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7		0
Melhoria da implementação das decisões	1	2	3	4	5	6	7		0

O7. Como caracteriza a sua experiência com os esforços de envolvimento de empregados?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito negativa | <input type="checkbox"/> Nem positiva/nem negativa | <input type="checkbox"/> Muito positiva |
| <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Positiva | |

Muito obrigado pela participação

GLOSSÁRIO

A. SALÁRIOS E SISTEMAS RETRIBUTIVOS

Sistema baseado nos conhecimentos/aptidões — Uma alternativa ao tradicional salário ligado ao posto que estabelece níveis baseados no número de aptidões que os empregados possuem ou no número de postos que potencialmente podem desempenhar e não no posto que actualmente desempenham. Também conhecido como salário pelas aptidões, salário pelo conhecimento e salário baseado nas competências.

Distribuição de resultados — Um plano de bónus que distribui uma parte dos lucros da empresa com os empregados. Não inclui a distribuição de dividendos.

Partilha de ganhos — Planos baseados numa fórmula que partilha alguma parte dos ganhos de produtividade, qualidade, eficácia de custos ou outros indicadores de performance. Os ganhos são partilhados com todos os empregados sob a fórmula de bónus numa empresa (como por exemplo uma área fabril). Inclui tipicamente um comité de sugestões de empregados. Difere da distribuição de lucros no sentido de que a fórmula base é constituída por um conjunto de indicadores locais e não dos lucros gerais da empresa.

Incentivos individuais — Bónus ou outra compensação financeira ligada ao desempenho individual de curto ou longo prazo.

Equipes de trabalho ou incentivos de equipa — Bónus ou outra compensação financeira ligada ao desempenho de curto ou longo prazo de grupos de trabalho, equipas permanentes, ou equipas temporárias.

Prémios não monetários de reconhecimento pelo desempenho — Qualquer prémio não-monetário (incluindo prendas, publicidade, jantares, etc.) para distinguir o desempenho individual ou de grupo.

Planos de acções para empregados — Um mecanismo de crédito que capacita os empregados para adquirirem aos seus empregadores acções, dando-lhes deste modo um sentido de propriedade na empresa. As acções são mantidas em fideicomisso até que os empregados se demitem ou se reformem.

Benefícios flexíveis tipo cafeteria — Um plano que permite aos empregados escolher a combinação dos diferentes tipos e montantes de benefícios que recebe.

Segurança no emprego — Política da empresa destinada a prevenir reduções de actividade

Informação aberta sobre salários — Um programa de comunicação que dá aos empregados informações sobre políticas de salários, níveis, montantes dos aumentos, montantes dos bónus e sistemas de avaliação de postos ou aptidões. Pode ou não incluir informação sobre a forma como uma pessoa específica é paga.

Planos de Opção de compra de acções — Um plano que dá aos empregados a oportunidade de comprar acções da empresa a um preço previamente estabelecido.

B. INOVAÇÕES NO ENVOLVIMENTO DE EMPREGADOS OU PROGRAMAS

Sistemas de sugestões — Um programa que elege sugestões de empregados individuais sobre melhoria no trabalho ou nas condições de trabalho.

Feed-back de Inquéritos de opinião — Utilização de resultados de inquéritos de opinião a empregados, não unicamente como uma sondagem de opinião, mas como parte de um processo mais largo de resolução-de-problemas em que os dados dos inquéritos são usados para encorajar, estruturar e medir a eficácia da participação dos empregados.

Enriquecimento ou redesenho de postos de trabalho — Design de posto que é esperado melhore o desempenho do trabalhador e a satisfação do posto através do aumento da variedade de aptidões, autonomia, significância e identidade da tarefa e feedback de desempenho.

Círculos de qualidade — Participação de empregados em grupos em que grupos de voluntários de uma área particular de trabalho se reunem regularmente para identificar e sugerir melhorias relacionadas com problemas no trabalho. Os objectivos dos CQ são a melhoria da qualidade e produtividade. Não existe um pagamento directo pelas actividades no círculo; é assegurado treino sobre resolução de problemas em grupo; e o único poder do grupo é o de sugerir mudanças à gestão.

Participação de empregados noutros grupos para além dos círculos de qualidade — Qualquer participação de empregados em grupos, como grupos tarefa ou conselhos de trabalho de empregados, que não se incluem na definição de equipas de trabalho auto-geridas ou círculos de qualidade.

Comissões empregados/administração de qualidade de vida no trabalho (QVT) — Comissões que agregam os sindicatos e a gestão, usualmente existem a diferentes níveis da organização, a par das relações normais entre os sindicatos e a gestão no âmbito da contratação colectiva. As comissões de QVT usualmente não podem tratar de tratar directamente matérias contratuais como salários e estão ocupados com o desenvolvimento de mudanças que melhorem simultaneamente o desempenho organizacional e a qualidade de vida no trabalho dos empregados.

Mini unidades de negócio — Relativamente pequenas, unidades organizacionais auto-sustentadas (talvez mais pequenas do que o nível fabril) que fabricam o seu próprio produto ou serviço e operam de forma descentralizada, parcialmente autónoma como se fossem um pequeno negócio.

Equipas de trabalho auto-geridas — Também designadas grupo de trabalho autónomos, grupos de trabalho semiautónomos, equipas de trabalho auto-reguladas ou simplesmente equipas de trabalho. O trabalho de grupo (em alguns casos, actuando sem um supervisor) é responsável por todo um produto ou serviço e toma decisões sobre atribuição de tarefas e métodos de trabalho. A equipa pode ser responsável pelos seus próprios serviços de apoio (como a manutenção, compras e controlo de qualidade) e podem desempenhar algumas funções de pessoal (como contratar e despedir membros da equipa e determinar aumentos salariais.)

Comissões de empregados relacionados com políticas e/ou estratégias — Qualquer grupo ou comissão que inclua empregados não-gestores, criados para comentar, dar parecer ou determinar...as políticas de empresa mais importantes e/ou estratégias de negócio.

POLÍTICAS DE PESSOAL, GESTÃO DO DESEMPENHO E ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS

Por favor devolva o questionário depois de preenchido.

**A sua colaboração é fundamental para um bom conhecimento
da realidade empresarial e da gestão de pessoal em Portugal.**

**A equipa de investigação agradece a sua participação
Conhecendo melhor a realidade agimos melhor**

Devolver a:

POLÍTICAS DE PESSOAL E GESTÃO DO DESEMPENHO
Centro de Estudos de Economia Financeira – CIEF
Rua Miguel Lupi, 20
1200 Lisboa

ANEXO 2

Definição e classificação das variáveis utilizadas nos processamentos estatísticos e econométricos

Este anexo apresenta, em primeiro lugar, os itens do inquérito questionário utilizados no processo de análise e que serviram para medição das diferentes variáveis e, em segundo lugar, a classificação das variáveis utilizadas nos processamentos estatísticos e econométricos.

ITENS DO INQUÉRITO QUESTIONÁRIO E VARIÁVEIS DE DESEMPENHO

A - SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FORMALIZAÇÃO FUNCIONAL - FORMALIZ

Actividades de gestão de pessoal/recursos humanos

- Planeamento de pessoal
- Mobilidade de empregados
- Gestão de custos com pessoal
- Produtividade dos empregados e qualidade dos resultados
- Gestão das retribuições
- Gestão dos benefícios e actividades sociais
- Participação e envolvimento dos empregados
- Fomento do trabalho em equipa
- Desenvolvimento de quadros
- Implantação da visão estratégica
- Avaliar a atitude dos empregados
- Planeamento da sucessão de responsáveis
- Treino/formação geral para empregados
- Recrutar e seleccionar
- Orientar os recém admitidos
- Avaliação do desempenho
- ~~Comunicação entre a Administração e os empregados~~
- Saúde higiene e segurança
- Aplicação de testes de selecção
- Programas de acção social
- ~~Planos de redução de efectivos~~
- Análise e desenho de postos
- Identificação de talentos e gestão do potencial
- Implantação de estratégia de mudança
- Sistemas comparativos de gestão (*benchmarking*)
- Atrair/reter pessoal especializado
- Melhorar o treino e o desenvolvimento
- Gestão de competências
- Gestão do desempenho
- Gestão da qualidade e inovação
- Recolocação externa (*outplacement*)

INTEGRAÇÃO - INTEGRA

Responsabilidade máxima pela gestão de pessoal/recursos humanos

- Presidente da Administração, Administrador-Delegado, Director Geral

- Vice-Presidente/Administrador Pessoal/Recursos Humanos
- Função estratégica

□ COMUNICAÇÃO - COMINFOR

Acções comunicadas aos empregados

- Natureza do negócio /Planos da empresa
- Objectivos financeiros globais
- Desenvolvimento de produtos/serviços
- Dados actualizados sobre resultados financeiros
- Actualização sobre produtividade/eficácia

□ DESENVOLVIMENTO - DEVOLVIM

Participação dos responsáveis de linha nas actividades de pessoal/recursos humanos

- Planeamento de pessoal
- Mobilidade de empregados
- Gestão de custos com pessoal
- Produtividade dos empregados e qualidade dos resultados
- Gestão das retribuições
- Gestão dos benefícios e actividades sociais
- Participação e envolvimento dos empregados
- Fomento do trabalho em equipa
- Desenvolvimento de quadros
- Implantação da visão estratégica
- Avaliar a atitude dos empregados
- Planeamento da sucessão de responsáveis
- Treino/formação geral para empregados
- Recrutar e seleccionar
- Orientar os recém admitidos
- Avaliação do desempenho
- Comunicação entre a Administração e os empregados
- Saúde higiene e segurança
- Aplicação de testes de selecção
- Programas de acção social
- Planos de redução de efectivos
- Análise e desenho de postos
- Identificação de talentos e gestão do potencial
- Implantação de estratégia de mudança
- Sistemas comparativos de gestão (*benchmarking*)
- Atrair/reter pessoal especializado
- Melhorar o treino e o desenvolvimento
- Gestão de competências
- Gestão do desempenho

- Gestão da qualidade e inovação
- Recolocação externa (*outplacement*)

FOMENTO DE APTIDÕES - TREINO

Formação/treino ministrada aos empregados

- Tomada de decisões em grupo/resolução de problemas
- Aptidões de liderança
- Aptidões para a percepção do negócio (contabilidade, finanças, etc.)
- Aptidões sobre qualidade e conhecimentos estatísticos
- Aptidões sobre equipas de trabalho
- Treino sobre as aptidões do posto de trabalho
- Treino cruzado

FLEXIBILIDADE - FLEXIBIL

Práticas para melhoraria do recrutamento e selecção e resolver carências de pessoal

- Horários de trabalho flexíveis
- Recrutamento exterior
- Diminuição das exigências em termos de idade
- Diminuição das exigências em termos de qualificações
- Reconversão de empregados
- Treino para os novos empregados
- Trabalho a tempo parcial
- Tele-trabalho
- ~~Partilha de postos de trabalho~~
- Salários e benefícios melhorados
- Promoção da imagem da empresa

MERCADO DE TRABALHO - MERCOTRAB

Preenchimento dos postos vagos na empresa

- Entre os empregados da empresa
- Anúncios internos
- Anúncios externos
- Informação oral
- Agências de recrutamento
- Pesquisa através de consultores
- Centros de emprego
- Programas de formação

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL - DESPROF

Práticas de carreira aplicadas na empresa

- Planos de carreira baseados em sistemas de competências
- Planos de carreira baseados na contratação colectiva

- Planos de carreira baseados na antiguidade
- Programas de sucessão
- Programas de desenvolvimento/formação carreira
- Existem sistemas de promoção desligados dos planos de carreira
- Existem sistemas de promoções: ligados aos planos de carreira
- Não existem planos de carreira

□ GESTÃO DO DESEMPENHO - GESTDESE

Medidas usadas para estabelecer e comunicar os requisitos de desempenho

- Resultados (*output*)
- Tempo (prazos)
- Objectivos (negociados com o empregado)
- Objectivos (estabelecidos pelo gestor)
- Qualidade (e.g. níveis de serviço)
- Metas de treino/aprendizagem
- Requisitos estabelecidos na base do grupo
- Apreciação da gestão
- Avaliação do desempenho
- Reuniões de grupo
- Workshops (jornadas de trabalho)/seminários
- Declaração do presidente
- Comunicação escrita
- Gestores de linha

□ GESTÃO DAS RETRIBUIÇÕES - GESRETRI

Esquemas retributivos utilizados pela empresa

- Sistema baseado nos conhecimentos
- Distribuição de resultados
- Distribuição de ganhos
- Incentivos individuais
- Equipas de trabalho ou incentivos de equipa
- Prémios não monetários de reconhecimento pelo desempenho
- Planos de acções para empregados
- Benefícios flexíveis, do tipo *cafeteria*
- Segurança no emprego
- Informação aberta sobre salários
- Planos de opção de compra de acções

□ AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - AVALDES

Formas de revisão do desempenho utilizadas

- Discussão conjunta entre o empregado e a chefia
- Apreciação efectuada sem discussão com o empregado
- Auto-avaliação pelo empregado

- Avaliação conduzida com referência formal a colegas de empregados
- Revisão efectuada com referência a titulares de postos de subordinados
- Não é efectuada qualquer revisão do desempenho

□ ORIENTAÇÃO - ORIENTA

- Identificação de necessidades de treino no actual posto
- Identificação de necessidades futuras de treino
- Recomendação para promoção
- Aconselhamento de carreira para desempenhos pobres
- Aconselhamento de carreira para elevados potenciais
- *Mentoring* (apoio) formal de carreira
- Uso de aconselhamento de carreira computorizado
- Procedimento disciplinar/sancionamento dos baixos desempenhos

□ PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - PLANRH

- Identificação de potencial
- Planeamento de sucessão
- *Outplacement* (colocação dirigida)
- Formação de segundas linhas
- Pré-reforma
- Selecção através de *assessment centers* (centros de avaliação)
- Revisão do sucesso dos métodos de recrutamento
- Selecção para vagas internas

□ INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL - INOVORG

Programas de envolvimento utilizados pela empresa e impacto na melhoria dos resultados

- Sistemas de sugestões
- *Feedback* de inquéritos de opinião
- Enriquecimento ou redesenho de postos de trabalho
- Círculos de qualidade
- Participação de empregados noutros grupos para além dos círculos de qualidade
- Comissões empregados/administração de qualidade de vida no trabalho
- *Mini-Unidades de negócio*
- Equipas de trabalho auto-geridas
- Comissões de empregados relacioandas com políticas e ou estratégias
- Melhoria na implantação da tecnologia
- Eleminação de níveis hierárquicos ou de supervisão
- Mudança no estilo de gestão para um mais participativo
- Melhoria das relações entre os sindicatos e a gestão
- Transferência do processo de tomada de decisão para níveis organizacionais mais baixos

- Aumentos dos fluxos de informação através da empresa
- Aumento da confiança dos empregados na gestão
- Melhoria do processo de tomada de decisão na gestão
- Melhoria da segurança/saúde dos empregados
- Aumento da velocidade da tomada de decisão
- Melhoria da implementação das decisões

B – VARIÁVEIS CONTEXTUAIS

SECTOR - SECT

- Agricultura, Silvicultura e Pescas
- Indústrias Extractivas
- Indústrias Transformadoras
- Electricidade, Gás e Água
- Construção e Obras Públicas
- Comércio e Hotelaria
- Transporte, Armazenagem e Comunicações
- Bancos, Seguros
- Operações sobre imóveis

DIMENSÃO - DIM

- Vendas
- Número de empregados

NATUREZA A PROPRIEDADE - PROPRI

- Empresa privada nacional
- Empresa pública nacional
- Divisão de multinacional privada

NACIONALIDADE - NACION

- Portugal
- União Europeia
- Estados Unidos
- Japão
- Outro

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - ORGAN/IC

- Funcional
- Divisional
- Matricial

GESTÃO PELA QUALIDADE - QUALID

- Existência de programas de qualidade total

COLABORAÇÃO COM OS SINDICATOS - S/ND/C

- Envolvimento dos sindicatos no esforço de envolvimento

AMBIENTE DE NEGÓCIOS - AMBIEN

- Sujeito a forte concorrência
- Mercado em grande crescimento
- Ciclo de produto muito curto
- Mercados em declínio
- Competição intensa pela qualidade
- Concorrência acelerada pela conquista de mercado
- Competição intensa pelos custos
- Mudanças aceleradas

VISÃO ESTRATÉGICA - V/SAO

- A empresa possui uma declaração de missão
- A declaração de missão é comunicada a todos os empregados

ESPECIALIZAÇÃO - ORGRH

- A empresa possui uma direcção de pessoal recursos humanos

C – RESULTADOS

DESEMPENHO FINANCEIRO - DESFINAN

- Vendas
- Rendibilidade
- Activo
- Resultados

PRODUTIVIDADE - PRODUTIV

- Vendas
- Resultados líquidos

DESIGNAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MODELO



Variável	Nome da variável
Identificação da empresa	<i>Id</i>
Título do respondente do inquérito	<i>Tr</i>
Sector de Actividade	<i>Sctact</i>
Natureza da empresa	<i>Natemp</i>
Estrutura organizativa	<i>Estorg</i>
Ambiente de negócios	<i>Ambneg</i>
Supressão de níveis hierárquicos	<i>Níveis</i>
Responsabilidade máxima pela gestão P/RH	<i>Respprh</i>
Existência de Direcção de P/RH	<i>Pprh</i>
Factores explicativos da não existência de Direcção P/RH	<i>Facpprh</i>
Classificação da função P/RH	<i>Claspprh</i>
Actividades desempenhadas na Direcção P/RH	<i>Activ</i>
Participação linhas na implementação das actividades de P/RH	<i>Partil</i>
Existência de declaração de missão	<i>Missão</i>
Comunicação regulara de acções aos empregados	<i>Comunic</i>
Uso de programas de qualidade total	<i>Qtotal</i>
Proporção dos empregados que receberam treino em aptidões	<i>Treino</i>
Flexibilidade para a eficácia do recrutamento e selecção	<i>Recrut</i>
Tipo de preenchimento dos postos vagos	<i>Postos</i>
Práticas de gestão de carreiras	<i>Car</i>
Forma de referenciar os requisitos de desempenho	<i>Req</i>
Existência de sistema retributivo ligado ao desempenho	<i>Sistret</i>
Esquemas retributivos ligados ao desempenho	<i>Ret</i>
Medidas usadas para os requisitos de desempenho	<i>Medid</i>
Métodos usados para comunicar requisitos de desempenho	<i>Metod</i>
Frequência estabelecimento dos requisitos do desempenho	<i>Requis</i>
Ligaçao dos requisitos de desempenho à retribuição	<i>Retrib</i>
Formas da revisão do desempenho	<i>Forma</i>
Métodos de revisão do desempenho	<i>Metdes</i>
Políticas e práticas dirigidas a partir da revisão do desempenho	<i>Poldes</i>
Acompanhamento do desempenho	<i>Acdes</i>
Indicadores usados para acompanhar o desempenho	<i>Uso</i>

Utilidade dos indicadores de desempenho	<i>Utilid</i>
Alterações originadas pelo processo de revisão do desemepnho	<i>Alt dp</i>
Existência de um Programa formal de gestão do desempenho	<i>Prog</i>
Programas de inovação organizacional	<i>Prenvol</i>
Áreas abrangidas pelo esforço de envolvimento de empregados	<i>Arempr</i>
Envolvimento dos sindicatos	<i>Envsin</i>
Barreiras ao envolvimento dos empregados	<i>Barenv</i>
Facilitadores do envolvimento dos empregados	<i>Facenv</i>
Impacto do envolvimento no desempenho da empresa	<i>Impenv</i>
Programas de envolvimento condições de negócio	<i>Meres</i>
Experiência com programas de envolvimento	<i>Expenv</i>

ANEXO 3

Quadros base com a informação sobre a utilização de práticas de gestão das pessoas tradicionais e novas orientações

Este anexo inclui os quadros cross-seccionais da utilização das práticas de gestão de recursos humanos segundo a “natureza da empresa” e o “sector de actividade”.

A3.1 Utilização de práticas tradicionais de gestão das pessoas segundo a natureza da empresa

(ba)	Actividades – Práticas Tradicionais	Natureza da empresa											
		Empresa Privada Nacional				Empresa Pública Nacional				Divisão Multinacional			
		Não		Sim		Não		Sim		Não		Sim	
(a)		% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)
Planeamento de Pessoal	50.0	64.0	50.0	42.1	20.0	4.0	80.0	10.5	35.0	28.0	65.0	34.2	16.7
Mobilidade de Empregados	50.0	69.6	50.0	40.0	-	-	100.	12.5	30.0	26.1	70.0	35.0	16.7
Gestão de Custos com Pessoal	50.0	66.7	50.0	41.1	-	-	100.	12.8	35.0	29.2	65.0	33.3	16.7
Gestão das Retribuições	40.6	59.1	59.4	46.3	20.0	4.5	80.0	9.8	30.0	27.3	70.0	34.1	33.3
Gestão dos Benefícios e Actividades Sociais	50.0	69.6	50.0	40.0	-	-	100.	12.5	30.0	26.1	70.0	35.0	16.7
Treino/Formação Geral de Empregados	43.8	66.7	56.3	42.9	-	-	100.	11.9	30.0	28.6	70.0	33.3	16.7
Recrutar e Selecionar	40.6	61.9	59.4	45.2	-	-	100.	11.9	35.0	33.3	65.0	31.0	16.7
Orientar os Recém-Admitidos	46.9	55.6	53.1	47.2	20.0	3.7	80.0	11.1	40.0	29.6	60.0	33.3	16.7
Avaliação do Desempenho	50.0	64.0	50.0	42.1	20.0	4.0	80.0	10.5	30.0	24.0	70.0	36.8	33.3
Saúde Higiene e Segurança	43.8	58.3	56.3	46.2	20.0	4.2	80.0	10.3	40.0	33.3	60.0	30.8	16.7
Aplicação de Testes de Selecção	65.6	60.0	34.4	39.3	20.0	2.9	80.0	14.3	60.0	34.3	40.0	28.6	16.7
Programas de Acção Social	65.6	60.0	34.4	-	-	-	100.	17.9	60.0	34.3	40.0	28.6	16.7
Planos de Redução de Efectivos	40.6	52.0	59.4	50.0	20.0	4.0	80.0	10.5	45.0	36.0	55.0	28.9	33.3
Análise e Desenho de Postos	62.5	54.1	37.5	46.2	20.0	2.7	80.0	15.4	65.0	35.1	35.0	26.9	50.0

A.3.2 Utilização de novas orientações de gestão das pessoas segundo a natureza da empresa

		Natureza da empresa											
		Empresa Privada Nacional				Empresa Pública Nacional				Divisão Multinacional		Outra	
		Não		Sim		Não		Sim		Não		Sim	
(a)	↓	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)
Produtividade Empregados e Qualidade		65.6	58.3	34.4	40.7	20.0	2.8	80.0	14.8	55.0	30.6	45.0	33.3
Participação e Envolvimento dos Empregados		59.4	52.8	40.6	48.1	20.0	2.8	80.0	14.8	50.0	37.0	100.	8.3
Fomento do Trabalho em Equipa		59.4	55.9	40.6	44.8	20.0	2.9	80.0	13.8	45.0	26.5	55.0	37.9
Desenvolvimento de Quadros		56.3	60.0	43.8	42.4	20.0	3.3	80.0	12.1	40.0	26.7	60.0	36.4
Implantação da Visão Estratégica		68.8	56.4	31.3	41.7	20.0	2.6	80.0	16.7	55.0	28.2	45.0	37.5
Avaliar a Atitude dos Empregados		50.0	55.2	50.0	47.1	40.0	6.9	60.0	8.8	40.0	27.6	60.0	35.3
Planeamento da Sucessão de Responsáveis		65.6	56.8	34.4	42.3	40.0	5.4	60.0	11.5	55.0	29.7	45.0	34.6
Comunicação Administração Empregados		46.9	60.0	53.1	44.7	20.0	4.0	80.0	10.5	35.0	28.0	65.0	50.0
Identificação de Talentos e Gestão do Potencial		59.4	55.9	40.6	44.8	20.0	2.9	80.0	13.8	50.0	29.4	50.0	34.5
Implantação de Estratégia de Mudança		62.5	54.1	37.5	46.2	20.0	2.7	80.0	15.4	60.0	32.4	40.0	32.4
Sist. Comparativos de Gestão (Benchmarking)		84.4	57.4	15.6	31.3	60.0	6.4	40.0	12.5	70.0	29.8	30.0	37.5
Atrair/Reter Pessoal Especializado		62.5	55.6	37.5	44.4	20.0	2.8	80.0	14.8	60.0	33.3	40.0	32.4
Melhorar o Treino e o Desenvolvimento		59.4	61.3	40.6	40.6	-	-	100.	15.6	45.0	29.0	55.0	34.4
Gestão de Competências		81.3	65.0	18.8	26.1	40.0	5.0	60.0	13.3	45.0	22.5	55.0	47.8
Gestão do Desempenho		71.9	65.7	28.1	32.1	20.0	2.9	80.0	14.3	40.0	22.9	60.0	42.9
Gestão da Qualidade e Inovação		81.3	53.1	18.8	42.9	80.0	8.2	20.0	7.1	65.0	26.5	35.0	50.0
Recolocação Externa (Outplacement)		75.0	52.2	25.0	47.1	80.0	8.7	20.0	5.9	65.0	28.3	35.0	41.2

A3.3 Utilização de práticas tradicionais de gestão das pessoas segundo o sector de actividade

(b) → Actividades – Práticas Tradicionais	Sector Actividade									
	Ind. Extractivas			Ind. Transformadora			Elecric. Gás e Água			Const. Obras Públicas
	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
(a) ↓	%(a)	%(b)	%(a)	%(b)	%(a)	%(b)	%(a)	%(b)	%(a)	%(b)
Planeamento de Pessoal	66.7	8.0	33.3	2.6	43.5	40.0	56.5	34.2	-	100.
Mobilidade de Empregados	66.7	8.7	33.3	2.5	43.5	43.5	56.5	32.5	-	100.
Gestão de Custos com Pessoal	66.7	8.3	33.3	2.6	43.5	41.7	56.5	33.3	-	100.
Gestão das Retribuições	66.7	9.1	33.3	2.4	39.1	40.9	60.9	34.1	-	100.
Gestão dos Benefícios e Actividades Sociais	66.7	8.7	33.3	2.5	39.1	39.1	60.9	35.0	-	100.
Treino/Formação Geral de Empregados	66.7	9.5	33.3	2.4	39.1	42.9	60.9	33.3	-	100.
Recrutar e Seleccionar	66.7	9.5	33.3	2.4	43.5	47.6	56.5	31.0	-	100.
Orientar os Recém-Admitidos	66.7	7.4	33.3	2.8	47.8	40.7	52.2	33.3	-	100.
Avaliação do Desempenho	66.7	8.0	33.3	2.6	47.8	44.0	52.2	31.6	4.0	50.0
Saúde Higiene e Segurança	66.7	8.3	33.3	2.6	43.5	41.7	56.5	33.3	-	100.
Aplicação de Testes de Seleção	66.7	5.7	33.3	3.6	65.2	42.9	34.8	28.6	-	100.
Programas de Acção Social	66.7	5.7	33.3	3.6	52.2	34.3	47.8	39.3	-	100.
Planos de Redução de Efectivos	66.7	8.0	33.3	2.6	43.5	40.0	56.5	34.2	50.0	50.0
Análise e Desenho de Postos	100.	8.1	-	-	60.9	37.8	39.1	34.6	-	100.
									7.7	50.0
									2.7	50.0
									3.8	

A3.4 Utilização de práticas tradicionais de gestão das pessoas segundo o sector de actividade (cont.)

	(b)	Sector de Actividade									
		Comércio e Hotelaria				Trasnp. Arm. Comunic.				Banca e Seguros	
		Não		Sim		Não		Sim		Não	
	(a)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)
Planeamento de Pessoal		40.0	24.0	60.0	23.7	40.0	8.0	60.0	7.9	23.1	12.0
Mobilidade de Empregados		40.0	26.1	60.0	22.5	20.0	4.3	80.0	10.0	23.1	13.0
Gestão de Custos com Pessoal		40.0	25.0	60.0	23.1	20.0	4.2	80.0	10.3	23.1	12.5
Gestão das Retribuições		26.7	18.2	73.3	26.8	60.0	13.6	40.0	4.9	23.1	13.6
Gestão dos Benefícios e Actividades Sociais		40.0	26.1	60.0	22.5	20.0	4.3	80.0	10.0	30.8	17.4
Treino/Formação geral de empregados		26.7	19.0	73.3	26.6	20.0	4.8	80.0	9.5	30.8	19.0
Recrutar e Selecionar		26.7	19.0	73.3	26.6	20.0	4.8	80.0	9.5	23.1	14.3
Orientar os Recém-Admitidos		33.3	18.5	66.7	27.8	60.0	11.1	40.0	5.6	38.5	18.5
Avaliação do Desempenho		33.3	20.0	66.7	26.3	40.0	8.0	60.0	7.9	23.1	12.0
Saúde Higiene e Segurança		26.7	16.7	73.3	28.2	40.0	8.3	60.0	7.7	38.5	20.8
Aplicação de Testes de Selecção		60.0	25.7	40.0	21.4	20.0	2.9	80.0	14.3	53.8	20.0
Programas de Acção Social		60.0	25.7	40.0	21.4	20.0	2.9	80.0	14.3	69.2	25.7
Planos de Redução de Efectivos		33.3	20.0	66.7	26.3	40.0	8.0	60.0	7.9	30.8	14.3
Análise e Desenho de Postos		46.7	18.9	53.3	30.8	40.0	5.4	60.0	11.5	76.9	27.0
										23.1	11.5

A3.5 Utilização de novas orientações de gestão das pessoas segundo o sector de actividade

(b)	Actividades – Novas Orientações	Sector de Actividade									
		Ind. Extracárias			Ind. Transformadora			Electric. Gás e Água			Constr. Obras Públicas
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
(a)		% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)
Participação e Envolvimento dos Empregados	100.	8.3	-	-	52.2	33.3	47.8	40.7	-	100.	7.4
Fomento do Trabalho em Equipa	100.	8.3	-	-	56.5	36.1	43.5	37.0	50.0	2.8	50.0
Desenvolvimento de Quadros	100.	10.	-	-	47.8	36.7	52.2	36.4	50.0	3.3	50.0
Implantação da Visão Estratégica	100.	7.7	-	-	52.2	30.8	47.8	45.8	-	100.	8.3
Avaliar a Atitude dos Empregados	100.	10.3	-	-	43.5	34.5	56.5	38.2	50.0	3.4	50.0
Planeamento da sucessão de responsáveis	100.	8.1	-	-	52.2	32.4	47.8	42.3	-	100.	7.7
Comunicação Administração Empregados	66.7	8.0	33.3	2.6	39.1	36.0	60.9	36.8	50.0	4.0	50.0
Identificação de Talentos e Gestão do Potencial	100.	8.8	-	-	56.5	38.2	43.5	34.5	50.0	2.9	50.0
Implantação de Estratégia de Mudança	100.	8.1	-	-	52.2	32.4	47.8	42.3	-	100.	7.7
Sistemas Comparativos de Gestão	100.	6.4	-	-	78.3	38.3	21.7	31.3	-	100.	12.5
Atrair/Peter Pessoal Especializado	100.	8.3	-	-	60.9	38.9	39.1	33.3	-	100.	7.4
Melhorar o Treino e o Desenvolvimento	100.	9.7	-	-	43.5	32.3	56.5	40.6	-	100.	6.3
Gestão de Competências	100.	7.5	-	-	56.5	32.5	43.5	43.5	-	100.	8.7
Gestão do Desempenho	100.	8.6	-	-	65.2	42.9	34.8	28.6	50.0	2.9	50.0
Gestão da Qualidade e Inovação	100.	6.1	-	-	73.9	34.7	26.1	42.9	100.	4.1	-
Recolocação Externa (Outplacement)	100.	6.5	-	-	78.3	39.1	21.7	29.4	100.	4.3	-



A3.6 Utilização de novas orientações de gestão das pessoas segundo o sector de actividade

		Sector de Actividade							
		Comércio e Hotelaria		Trasnp. Arm. Comunic.		Banca e Seguros			
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim		
	(a)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)	% (a)	% (b)
Actividades – Novas Orientações									
Produтивidade Empregados e Qualidade	66.7	27.8	33.3	18.5	40.0	5.6	60.0	11.1	53.8
Participação e Envolvimento dos Empregados	46.7	19.4	53.3	29.6	60.0	8.3	40.0	7.4	53.8
Fomento do Trabalho em Equipa	46.7	20.6	53.3	27.6	60.0	8.8	40.0	6.9	46.2
Desenvolvimento de Quadros	40.0	20.0	60.0	27.3	60.0	10.0	40.0	6.1	38.5
Implantação da Visão Estratégica	80.0	30.8	20.0	12.5	60.0	7.7	40.0	8.3	53.8
Avaliar a Atitude dos Empregados	40.0	20.7	60.0	26.5	40.0	6.9	60.0	8.8	46.2
Planeamento da sucessão de responsáveis	73.3	29.7	26.7	15.4	80.0	10.8	20.0	3.8	17.9
Comunicação Administração Empregados	26.7	16.0	73.3	28.9	40.0	8.0	60.0	7.9	38.5
Identificação de Talentos e Gestão do	60.0	26.5	40.0	20.7	60.0	8.8	40.0	6.9	30.8
Implantação de Estratégia de Mudança	73.3	29.7	26.7	15.4	60.0	8.1	40.0	7.7	46.2
Sist. Comparativos de Gestão (Benchmarking)	86.7	27.7	13.3	12.5	60.0	6.4	40.0	12.5	61.5
Atrair/Reter Pessoal Especializado	60.0	25.0	40.0	22.2	60.0	8.3	40.0	7.4	46.2
Melhorar o Treino e o Desenvolvimento	53.3	25.8	46.7	21.9	40.0	6.5	60.0	9.4	53.8
Gestão de Competências	73.3	27.5	26.7	17.4	60.0	7.5	40.0	8.7	69.2
Gestão do Desempenho	46.7	20.0	53.3	28.6	40.0	5.7	60.0	10.7	46.2
Gestão da Qualidade e Inovação	80.0	24.5	20.0	21.4	80.0	8.2	20.0	7.1	76.9
Recolocação Externa (Outplacement)	73.3	23.9	26.7	23.5	80.0	8.7	20.0	5.9	53.8