VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA
40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

ÁREA TEMÁTICA: Dinâmicas organizacionais e gestionárias 2

TÍTULO DA COMUNICAÇÃO:

Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso

IDENTIFICAÇÃO DO(S) AUTOR(ES):

1º Autor

MONTEIRO, Amadeu Pires

Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora, slazaro@sapo.pt

2º Autor

JORGE, Fátima

Professora Auxiliar do Departamento de Gestão, Universidade de Évora, mfj@uevora.pt

Por favor não altere os parâmetros de formatação do documento, nomeadamente a configuração da página, cabeçalhos, rodapés, tipo e tamanho de letra. Esses parâmetros são necessários para a edição rápida deste texto no vortal. Não deixe de consultar as instruções.

Resumo

A gestão sustentou a ideia de sucessos através da vantagem tecnológica e do capital financeiro. Hoje a gestão pensa em novas fontes de vantagem competitiva e encontra na Gestão Estratégica de Recursos Humanos uma resposta possível e sustentada, se colocar as pessoas no centro da organização, apelando à autonomia, à criatividade, ao talento, a estímulos, a aspirações individuais e cooperativas, e considera que são as pessoas que fazem as grandes empresas.

Este artigo que tem por base uma dissertação de mestrado segue a metodologia de um estudo de caso cuja recolha de dados foi realizada tendo por base diversas fontes: análise documental, observação directa, questionário e entrevista.

Verificamos que a Empresa adopta a visão soft ao gerir os Recursos Humanos como activos valorizados e como fonte de vantagem competitiva. A realidade empresarial revela aspectos quantitativos e calculistas do modelo hard. A Gestão de Recursos Humanos evidencia um misto de práticas e políticas soft e hard que estrategicamente alinham as pessoas.

As diversas práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos alinham estrategicamente as pessoas com os objectivos organizacionais de forma a obter-se a melhor performance. Face ao estudo empírico realizado constatamos que existe alguma dificuldade em delimitar e verificar a prevalência dos dois modelos: soft numa lógica de investimento, e modelo hard numa lógica de custo. Observa-se a confluência dos dois modelos, prevalecendo mais um ou outro conforme as políticas de RH.

Abstract

The management supported the idea of success through technological advantage and financial capital. Today, the management thinks of new sources of competitive advantage lies in the Strategic Management of Human Resources and sustained a possible answer, if you put people at the center of the organization, calling for autonomy, creativity, talent, the stimuli, the individual aspirations and cooperative and sees the people who do large firms.

This paper based in a dissertation follows the methodology of a case study and analysis of data, whose collection was done based on various sources: documentary analysis, direct observation, questionnaire and interview.

We found that the Company adopts the soft view to Manage Human Resources as assets and valued as a source of competitive advantage. The business reality shows quantitative and calculating aspects of the model hard. The Human Resource Management practices and policies reflects a mix of soft and hard that strategically align people.

The different practices and management of policies in Human Resources strategically align people with the aim of obtaining the best financial results. Therefore the empirical study accomplished, we found that there is a real difficulty of defining and verifying the prevalence of models: soft a logic of investment and model hard a logic of cost. Still we observe the confluence of two models, prevailing one more than another according to the RH's policies.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Visão Hard, Visão Soft, Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Hard Vision, Soft Vision, Policies and Practices of Human Resource Management.

INICIE AQUI O TEXTO DA SUA COMUNICAÇÃO. NÃO DEIXE DE CONSULTAR AS INSTRUÇÕES AOS AUTORES, DISPONIBILIZADAS EM FICHEIRO AUTÓNOMO.

1. Introdução

A GRH contém problemas de ordem temática, teórica, conceptual e de universalidade de práticas e políticas na gestão de pessoas.

Na Gestão Estratégica de Recursos Humanos os RH devem estar integrados no projecto estratégico organizacional e serem encarados como uma vantagem competitiva, o que confere aos RH um potencial único e valorizado, (…) "deverão apresentar as seguintes qualidades: constituírem uma mais-valia, serem únicos ou raros, difíceis de imitar pelos concorrentes e serem não substituíveis" (Storey, 1995:4) *in* (Neves, 2000a:139).

Os factores críticos para atingir essa vantagem 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 possam ser duplicadas rapidamente por terceiros" (Pfeffer, 1994:6) *in* (Moura, 2000:48).

No novo contexto estratégico, "a gestão de topo forçou as velhas direcções de pessoal a reinventarem-se, mudando a sua postura e transformando-se em direcções de recursos humanos (…) as pessoas deixam de ser encaradas como um *custo* e passam a ser um activo e um activo estratégico. A participação dos colaboradores na definição da visão e na fixação de metas e objectivos permite-lhes não apenas conhecê-los, como atrair todos os indivíduos na sua concretização" (Bilhim, 2004b:24).

Não há acordo sobre quais são as melhores práticas e a universalidade quanto às melhores práticas recebe inúmeras críticas, "referidas tanto na sua base teórica como na fiabilidade e validez dos seus contrastes empíricos"(Bonache, 2006:37).

Objectivo geral

Analisar um conjunto de políticas e práticas de Recursos Humanos concebidas e implementadas numa grande empresa industrial de forma a compreender o grau de integração e alinhamento das mesmas com a estratégia da organização. Complementarmente pretende-se perceber qual a perspectiva que prevalece na gestão estratégica de recursos humanos a "hard" em que os recursos humanos são encarados como custos ou a "soft" assumindo-se os recursos humanos como investimento.

Objectivos específicos

Caracterizar o modelo de GRH de uma Organização de grande dimensão de forma a evidenciar qual das duas perspectivas a "hard" ou a "soft" prevalece.

Inventariar e analisar detalhadamente as políticas e práticas de GRH da Organização objecto de estudo no sentido de compreender o grau de alinhamento estratégico dessas políticas e práticas com a estratégia da organização, de forma as enquadrar numa das duas perspectivas, a "hard" ou a "soft".

No sentido de dar resposta aos objectivos enunciados, estruturamos o trabalho em seis pontos: revisão de literatura, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusões finais.

2. Dimensões, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Em Portugal o campo da GERH é pequeno e o responsável de recursos humanos participa na implementação da estratégia da empresa com envolvimento pequeno, limitado e parcelar (Bilhim, 2004a:75).

"No modelo de Michigan as políticas de recursos humanos que adopta giram em torno das palavras-chave selecção, desempenho, avaliação e desenvolvimento, e a sua acção é dirigida para a promoção entre os empregados de consciência comportamental entre os seus modos de perceber e executar as tarefas e os objectivos definidos pela organização" (Tichy, Fombrum e Devanna, 1982:s/p) *in* (Cabral-Cardoso, 2000:233).

Enquanto no modelo de Harvard as palavras-chave são "comunicação, motivação, liderança, empenhamento, envolvimento e autonomia" (Cabral-Cardoso, 2000:233) para Neves (2000:141) a GRH é um sistema global,

integrado num sistema mais vasto, em que o ambiente, a estratégia de negócio e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões. Neves (2000) inventariou e identificou as seguintes dimensões: (1) *estratégia de GRH*, (2) *gestão do emprego*, (3) *recrutamento e selecção*, (4) *formação e desenvolvimento* e (4) *manutenção de RH*.

Bilhim (2004a:76) enuncia as seguintes dimensões de GERH: (i) *Estratégia de gestão de recursos humanos*: as pessoas como factor de competitividade; (ii) *Atracção de recursos humanos*: planeamento quantitativo e qualitativo de RH, a gestão de carreira, a avaliação do desempenho, os perfis profissionais, descrição de funções e negociação colectiva; (iii) *Formação e desenvolvimento*: a valorização das pessoas através da formação e informação e visão pelo investimento e o afastamento da visão como um custo; *Fidelização dos RH*: política salarial, benefícios, acção social, higiene e segurança, a manutenção por intermédio de técnicas. Das dimensões acima referenciadas o autor enfatiza três factores: *Factor social*: a gestão do emprego na perspectiva institucional; *Factor político*: a conflitualidade patrão/ empregado e a revisão de uma nova postura; e, *Cultura organizacional*: factor crítico em ambiente de forte competição e diferenciação (Bilhim, 2004a:76).

As políticas de GRH de uma organização ou empresa tendem a ser determinadas pelas relações de poder das partes interessadas. As políticas de GRH são influenciadas quer pelo ambiente externo, quer pelo ambiente interno. Considera-se que nas organizações interagem pessoas e grupos de pessoas.

Para Moura (2000:50) a "determinante na formulação das políticas de gestão de pessoas de uma organização seria a influência política de cada um dos grupos de interesses existentes". Considera que a perspectiva política tem desenvolvido a sua análise na base de quatro questões: "(i) quem pertence aos grupos de interesse; (ii) quais são os seus interesses; (iii) que impacto têm esses interesses na gestão de pessoas; e (iv) como adquirem poder e influência e se transformam no grupo dominante".

Na abordagem das melhores práticas de GRH Moura (2004:48) salienta os seguintes itens: "(i) planos de mercado de trabalho interno relativamente desenvolvidos (em matéria de promoções, treino e desenvolvimento individual de carreira); (ii) sistemas flexíveis de organização de trabalho; (iii) práticas retributivas baseadas no 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".

Melhores práticas (Pfeffer, 1994:30)	**Práticas de sucesso (Pfeffer, 1998:96)**
1. Segurança no emprego	1. Segurança no emprego.
2. Recrutamento e selecção	2. Contratação selectiva de 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 desenho 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 níveis.
7. Participação e *empowerment*	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 de salários	
13. Promoção de dentro	
14. Perspectivas de longo prazo	
15. Medição das práticas	
16. Filosofia envolvente	

Quadro nº 1 - Práticas para gerir as pessoas. Adaptado de Pfeffer (1994:30-59) e Pfeffer (1998: 96-123; *in* Moura (2000:49).

Da abordagem desenvolvida por Pfeffer as melhores práticas de GRH para atingir uma vantagem competitiva é considerar "as pessoas e o modo como são geridas tornam-se mais importantes porque muitas outras fontes de sucesso competitivo estão hoje menos potentes do que o foram no passado" (Pfeffer, 1994:6), *in* (Moura: 2000:48).

Os factores críticos para atingir essa vantagem 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 possam ser duplicadas rapidamente por terceiros" (Pfeffer, 1994:6) *in* (Moura, 2000:48).

Na revisão de literatura Pfeffer (1998:96) *in* (Moura, 2000:48) tem a responsabilidade de introduzir um novo conceito de práticas de GRH ao evoluir das «melhores práticas» a «práticas de sucesso». Das dezasseis melhores práticas realça as sete práticas de sucesso: "dimensões que parecem caracterizar a maioria senão todos os sistemas que produzem lucros através das pessoas.

Bonache (2006:35) vê no "sistema de RH uma função que cria valor e a maneira de dirigir os empregados tem uma influência significativa no rendimento económico da empresa".

A empresa quando necessita de efectuar contenção ou redução de custos, Bonache (2006:35) salienta: "os investimentos com o pessoal, tais como a formação, os salários e os gastos em geral, (…) em muitas empresas, o sistema de RH, apesar de toda a retórica sobre o seu valor estratégico, continua a considerar-se mais como uma via para reduzir custos do que uma fonte de criação de valor".

Bonache (2006:33-34) "estruturou as *melhores* PGRH geradoras de bons resultados económicos, reconhecendo não haver acordo sobre quais são as "melhores" práticas de GRH", as práticas em GRH não gozam de universalidade, mas permite ter uma visão geral de quais as mais praticáveis, a evidenciar que cada organização é um caso, "embora não exista «um melhor caminho» 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 GRH bem definido" (Pfeffer, 1994:s/p) *in* (Moura, 2000:48).

Bonache (2006:37) argumenta que não há acordo sobre quais são as melhores práticas e a universalidade quanto às melhores práticas recebe inúmeras críticas, "referidas tanto na sua base teórica como na fiabilidade e validez dos seus contrastes empíricos".

Argumenta Bonache (2006:37) a existência de três limitações essenciais:

- Não existe uma única classificação de melhores práticas de RH.
- Existe um possível problema de causalidade inversa.

O enfoque universalista assume que as melhores práticas de RH geram bons resultados económicos. O autor questiona e refuta o enfoque universalista por os resultados estatísticos em que se basearam os resultados apontarem para uma mera correlação entre práticas de RH e resultados empresariais e, não permitem verificar se existe causalidade inversa.

- As condicionantes são demasiado genéricas.

Considera que o enfoque universalista centra-se nos grandes princípios, por exemplo: dar formação intensiva, salário com base no desempenho, selecção rigorosa, etc..

Os enfoques universalistas e contingentes, para além de estarem em conflito, operam por distinto nível de análise. As práticas universalistas são técnicas «genéricas» que têm que ser consideradas «específicas» colocadas em conexão com a estratégica e outros factores de contexto da organização.

Artur (1995)	**Mcduffie (1995)**	**Pfeffer e Veiga (1999)**
Postos amplos	Trabalho em equipa	Estabilidade no emprego
Participação dos empregados	Grupos de resolução de problemas	Recrutamento e selecção
Resolução formal de conflitos	Sistema de sugestão de ideias	Trabalho em equipa
Difusão de informação	Rotação dos postos	Retribuição alta em relação ao rendimento organizacional
Empregados altamente qualificados	Descentralização	Formação intensiva
Trabalho em equipa	Recrutamento e Selecção	Igualdade salarial e simbólica
Formação intensiva	Incentivos	Difusão da informação
Benefícios	Diferenciação de *status*	
Salários altos em relação ao mercado	Formação de novos empregados	
Plano de opção de acção	Formação dos empregados experientes	

Quadro nº 2 - Classificação das «melhores práticas em Recursos Humanos», geradoras de bons resultados económicos. Adaptado de Bonache (2006:38).

Gomes e Cunha (2003:10), por sua vez, enunciam o conjunto das 20 "melhores" práticas de GRH, e sublinham que "vários estudos demonstram que algumas práticas de GRH têm um impacto importante nos resultados financeiros da empresa, e que não dependem da sua estratégia".

• Análise de funções • Selectividade no recrutamento • Filosofia de enquadramento • Função e desenvolvimento de competências • Formação em múltiplas funções • Práticas de participação e *empowerment*	• Participação accionista dos empregados • Promoções internas • Segurança de emprego • Sistema de incentivos • Salários altos • Compressão salarial • Sistema de avaliação baseado no mérito	• Perspectivas de longo prazo • Equipas de desempenho do trabalho • Igualitarismo simbólico • Partilha de informação • Mediação das práticas • Procedimentos formais de reclamações • Inquéritos às atitudes dos empregados

Quadro nº 3 - As melhores práticas de GRH (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Watson Wyatt, 2002). Adaptado de Gomes e Cunha (2003:10)

As práticas em GRH de elevada performance podem reflectir-se em bons resultados para as empresas ou organizações e levar estas ao sucesso, contudo, nada garante que uma boa prática numa empresa ou organização vá colher os mesmos resultados.

3. Metodologia

O modelo de análise seguiu a sistematização de informação relativa a factores de contexto e efectuou-se por intermédio de análise documental, entrevista exploratória e entrevista estruturada a colaboradores da *Empresa X*. A recolha de informação relativa a factores de estrutura foi catalisada por intermédio de categorias inventariadas num questionário e completada com uma entrevista estruturada a colaboradores da *Empresa X*. A informação sobre os factores sócio-profissionais foi recolhida por intermédio de questionário a colaboradores.

Este trabalho descreve o desenvolvimento de um estudo de caso numa empresa industrial "X" fabricante de componentes electrónicos e localizada a Sul de Portugal. O caso desenvolveu-se nos anos de 2010 e 2011, envolveu 72 colaboradores ao serviço, nos meses de Outubro e Novembro de 2010 e três colaboradores no mês de Março do ano 2011. Os 72 colaboradores constituem a amostra (o método da amostragem é não probabilístico). A técnica de recolha de dados foi por questionário e entrevista. O questionário é uma ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, é ainda um dos instrumentos de recolha de dados. Consiste em colocar a um subconjunto de inquiridos (colaboradores da *Empresa X* com características "y"), que seja representativo de uma população (colaboradores da *Empresa X*), perante uma série de perguntas às suas opiniões sobre: gestão, práticas e políticas de RH, oportunidades de melhoria e situações sócio-profissionais. Todos os questionários apresentam cinco dimensões que constituem o conteúdo da GRH: Dimensão *1 – Estratégia de RH*; *Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH*; *Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção*; *Dimensões 4 – Formação e Comunicação;* e, *Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente.* O inquérito por questionário destina-se a colher a opinião do subconjunto de colaboradores da *Empresa X* com a característica "y".

O modelo escalar unidimensional utilizado no estudo que permite medir a opinião do inquirido ao seleccionar uma proposição, podendo esta ser: 1 - discorda totalmente, 2 - discorda, 3 - concorda pouco, 4 - concorda e 5 - concorda totalmente é do tipo Likert.

Para tratamento de dados socorremos a método complementar e suporte informático (SPSS) para análise de dados. O objectivo de estudo de caso é descrever, analisar e encontrar respostas ao objectivo geral e específicos. O estudo é uma investigação de natureza empírica, não experimental, os resultados são dados a conhecer de diversas formas, incluindo textos escritos e comunicação oral.

4. Estudo de Caso na Empresa "X"

4.1. Caracterização da Empresa

A Empresa em estudo é resultado da aquisição e interesse de negócio no sector dos componentes electrónicos. Acordo firmado no final do ano de 2005 com transacção a concluir no primeiro semestre do ano seguinte. Considera o negócio de componentes electrónicos de importância estratégica. Pretende fortalecer ainda mais a posição "X" de liderança na indústria de componentes electrónicos, proporcionando acesso a novos mercados e clientes e levar a um crescimento contínuo da Companhia. A força da Empresa "X" combina agora uma presença da cultura de marca europeia com a cultura norte americana na pretensão de criar uma empresa mais forte para a "X" global.

A Empresa apresenta uma estrutura predominantemente horizontal em detrimento de um modelo hierarquizado. A Empresa vive neste momento o desafio de ter que abandonar uma gestão tipificada como europeia e passar a adaptar-se agora a uma gestão tipificada como americana.

4.2. Caracterização da Amostra

A empresa "X" tem ao seu serviço 348 colaboradores. Foram propostos para o estudo 76 colaboradores com a característica "y". Responderam aos questionários 72 colaboradores e são estes que constituem agora a amostra.

Gráfico nº 1 – Sexo. Fonte: Adaptado de Monteiro, 2012

Grupo etário	Frequência absoluta
20 anos a 29 anos idade	11
30 anos a 39 anos idade	**36**
40 anos a 49 anos idade	20
Total	67

Quadro nº 4 - Grupos etários. Fonte: Adaptado de Monteiro, 2012

Habilitações literárias	Frequência absoluta
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	3
12º Ano escolaridade	14
Curso Técnico-profissional	9
Curso Médio (Bacharelato)	9
Curso Superior (Licenciatura)	**32**
Mestrado/ Doutoramento	3
Total	69

Quadro nº 5 - Habilitações literárias. Fonte: Adaptado de Monteiro, 2012

Antiguidade em anos	Frequência absoluta
[0.5;3,2[	8
[3,2;5,9[	10
[5,9;8,6[	5
[8,6;11,3[	**21**
[11,3;14,4[	11
Total	55

Quadro nº 6 – Antiguidade. Fonte: Adaptado de Monteiro, 2012

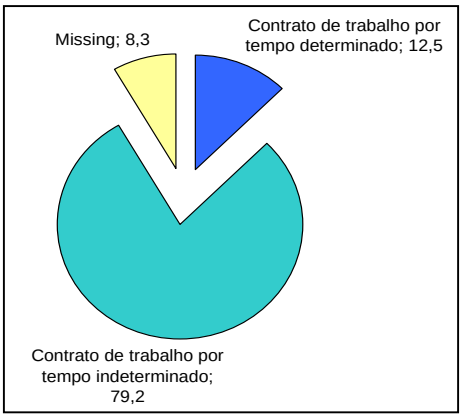

Gráfico nº 2 – Vinculo contratual. Adaptado de Monteiro, 2012

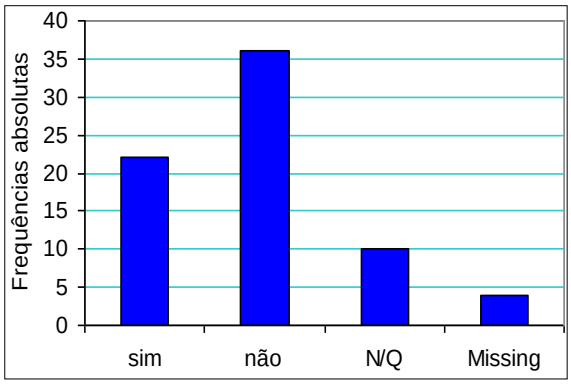

Gráfico nº 3 – Colaboradores sob direcção ou supervisão. Fonte: Adaptado de Monteiro, 2012

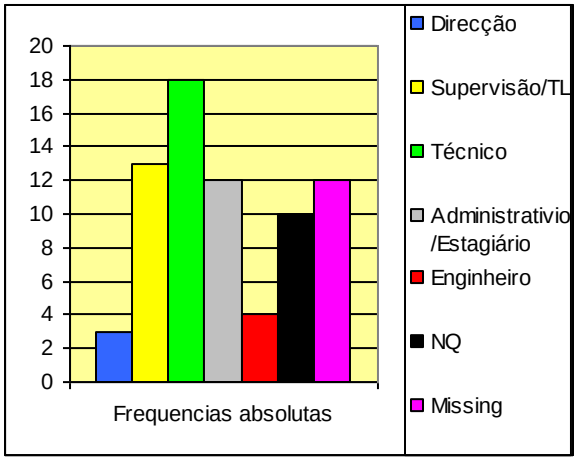

Gráfico nº 4 – Posição administrativa. Adaptado de Monteiro, 2012

4.3. O *Alpha de Cronbach*

Verificámos existir boa consistência interna com o *alpha* a variar entre 0,8 e 0,9.

	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Dimensão 1 – Estratégia de RH	0,816	0,82	5
Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH	0,894	0,896	6
Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção	0,856	0,86	7
Dimensão 4 – Formação e comunicação	0,883	0,885	13
Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente	0,894	0,895	12

Quadro nº 7 – *Alpfa de Cronbach*. Adaptado de Monteiro, 2012.

5. Análise e discussão dos resultados

O estudo de caso realizado na *Empresa X* permitiu-nos verificar que a GRH está preocupada com o papel que a pessoa desempenha na organização, "os RH como função estratégica, identificada com interesses da empresa, preocupada com o actor social da empresa em desenvolver um papel pró-activo e capaz em influenciar os ciclos da gestão (Cabral-Cardoso, 2000:230).

Da interpretação dos resultados verificámos que pelo menos os colaboradores com papel reconhecido de supervisão são envolvidos na GRH. Na opinião dos colaboradores a Empresa planifica anualmente uma gestão de RH com revisão periódica. A GRH preocupa-se em colocar o colaborador no centro dos processos como um activo a desenvolver, participando nos processos, promovendo a criatividade e autonomia. O interesse da Empresa direcciona a gestão de RH no sentido de alcançar os objectivos organizacionais. Os RH apresentam-se como um activo estratégico a valorizar na e pela organização (Bilhim, 2004:17).

Da análise dos resultados e com base na opinião colhida pelo método de entrevista verificamos que os RH podem sustentar uma vantagem competitiva, desde que se coloque a GRH no coração da empresa. De acordo com o modelo de Gratton (2003) a vantagem competitiva é sustentável se o recurso cria vantagem competitiva: quando raro porque a concorrência não tem, quando valioso porque tem impactos financeiros e porque não pode ser copiado ou substituído. Para os entrevistados os RH criam vantagem competitiva (E1), devem ser uma vantagem competitiva (E2) e é garantida a vantagem competitiva (E3). Portanto, a Empresa compromete-se a manter os RH porque estes detêm um conhecimento específico, tornam-se valiosos e geram impactos financeiros.

No âmbito do segundo objectivo específico desta dissertação pretendemos identificar práticas e políticas de gestão de RH na *Empresa X* e analisar se se aproximam mais do modelo "hard" ou do modelo "soft". Verificámos a existência de práticas e políticas de gestão de RH mais convergentes com os pressupostos do modelo "hard" e outras mais coincidentes com o modelo "soft".

Dimensão 1 – Estratégia de RH

Da análise dos resultados obtidos aos itens da Dimensão 1 podemos tirar as seguintes ilações: admitimos que a estratégia de GRH não é totalmente percebida, pelo menos pelos colaboradores com responsabilidades de supervisão ou direcção; que a estratégia de GRH (EGRH) não é revista com a periodicidade que se julga

oportuna. No entanto, um dos colaboradores entrevistados (E3) refere que a EGRH é planificada anualmente e com possibilidade de revisão trimestral; que a estratégia de RH não é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais. Contudo, a maioria dos colaboradores referem que existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio e ainda referem que o Director de RH é um parceiro com papel pró-activo na definição da EGRH.

Admitimos que é prática e política da *Empresa X* envolver e comprometer o maior número de colaboradores na gestão (estratégica) de RH. Identificamos esta prática e política de "envolvimento" com aproximação ao modelo "soft" mas não admitimos que prevaleça enquanto prática e política "soft" porque da análise dos resultados verificamos que nem a todos os colaboradores é dada a oportunidade de poder ser "envolvido" e participar na definição da gestão (estratégica) de RH.

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

Com base nos resultados obtidos aos itens a Dimensão 2 do questionário verificámos que os colaboradores não referem concordância em qualquer item.

Não existe reconhecimento positivo de nenhum dos itens enunciados na Dimensão 2, nomeadamente, *na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos; as funções e objectivos estão definidos; e, as admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio*. Os informantes-chave que foram entrevistados têm opiniões bem mais favoráveis. *O planeamento de RH é efectuado periodicamente, leva em conta os objectivos individuais e é alinhado com os objectivos organizacionais, também a periodicidade com que a estratégia é revista julga-se a indicada, e ainda, existe a possibilidade de ser transmitida a performance perante os objectivos* (E1). A *instabilidade do mercado* obriga que *a estrutura deva ser revista com regularidade e tornar-se flexível* (…) (E2) e ainda, refere que *a revisão é feita com a participação da Direcção e chefias de supervisão*.

Da afirmação *a empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências*, os colaboradores referiram a opinião maioritariamente discordante. Da análise dos resultados verificamos que não existe evidência para afirmar que as práticas e políticas de gestão de RH por competências sejam de importância estratégica para alinhar o RH. A partir dos resultados obtidos, com notória divergência de opiniões entre os inquiridos e os entrevistados não poderemos catalogar estas práticas e políticas de "soft" ou "hard".

A afirmação *a progressão na carreira é objecto de planeamento* obteve o maior número de referências discordantes dos itens à Dimensão 2. Um entrevistado informa sobre esta política que a progressão na carreira é efectuada consoante a *definição em contrato colectivo de trabalho para funções operacionais e administrativas e as restantes funções progridem consoante os planos de desenvolvimento de talentos* (E2).

Relevamos o item *a avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.* Da análise dos resultados verificámos que são os técnicos, administrativos e supervisores que mais evidenciam o impacto da avaliação do desempenho como práticas e políticas de alinhamento dos RH. Da análise dos resultados identificamos a existência de práticas e políticas de GRH com aproximação ao modelo "hard". O alinhamento de RH pelo método de gestão por objectivos evidencia a prevalência de GRH com aproximação ao modelo "hard", em detrimento do modelo "soft".

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

Os novos colaboradores não são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente. Os entrevistados referem a existência de práticas e políticas de integração e acolhimento. As práticas e políticas de integração são consideradas pelos entrevistados (E1 e E3) como adequadas. O entrevistado (E2) considera as práticas e políticas em melhoria contínua. Estas práticas e políticas devem passar por uma maior sensibilização e integração na cultura da empresa (E1). Devem ser trabalhadas ainda mais ao nível do acolhimento dentro dos grupos autónomos de produção (E3). Verificámos que estas práticas e políticas de integração não colhem a maioria das opiniões concordantes dos colaboradores. Identificamos estas práticas e políticas de integração e acolhimento de gestão de RH com aproximação ao modelo "soft" de GRH. *Contudo, ainda não reflecte o impacto positivo que novos colaboradores sejam verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente.* Constatamos que esta prática e

política de gestão de RH identificada por "soft" pode levar e ser substituída por uma prática e política de gestão de RH "hard".

Da análise dos resultados concluímos que não existe evidência de que *a empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha, e que o processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio*. Contudo, os entrevistados referem opinião contrária aos inquiridos quanto aos critérios de recrutamento e selecção.

Constatamos a existência de concordância de que o *recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo*. Na opinião do entrevistado (E2) é dada a prioridade aos colaboradores internos incluindo os colaboradores da empresa de trabalho temporário que laboram na empresa. Identificamos práticas e políticas de GRH com aproximação ao modelo "soft" da GRH. *Ainda permite afirmar que na empresa tende a prevalecer uma gestão RH – modelo "soft" sobre uma gestão RH - modelo "hard" e justifica-se na preferência sobre o recrutamento interno dos colaboradores.*

Observamos que os colaboradores referem maioritariamente concordância em que *a empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos*. Identificamos esta prática e política como gestão de RH com aproximação ao modelo "soft" de GRH e justifica-se pelo processo de selecção aliar as experiências profissionais às anteriores qualificações.

A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p. ex. jornais) e recrutamento on-line, os colaboradores respondentes referem opinião maioritariamente concordante. *Também os colaboradores, em larga maioria (81,7%) referem opinião concordante em que a empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.*

Dimensão 4 – Formação

Os colaboradores na sua maioria referem que *as chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação. É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho* mas, só 50% dos colaboradores respondentes referem concordância.

O posto de trabalho é referido como um local propício ao desenvolvimento das acções de formação (E3). É reconhecida a importância das práticas e políticas de formação e desenvolvimento dos RH (E1). As práticas e políticas de formação e desenvolvimento são vistas como um investimento e de importância estratégica (E2). São vistas como ponto fulcral no actual contexto situacional as quais propiciam o sucesso e a polivalência dos colaboradores (E3).

O plano de formação ainda *não contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.* Não é prática nem política de GRH que *cada colaborador tenha acções de formação por ele solicitadas. As técnicas e indicadores de avaliação da eficácia da formação utilizadas pela empresa não são consideradas satisfatórias pelos colaboradores. As acções de formação oferecidas a cada colaborador* ainda não estão *directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho*.

As necessidades de formação são indicadas periodicamente e os colaboradores são consultados quanto à necessidade de formação (E1). O sistema de avaliação do desempenho serve de base ao rastreamento das necessidades de formação (E1 e E2). Não é prática nem política da *empresa realizar acções de formação em sala (interna /externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores*.

Identificamos a formação dirigida aos colaboradores como práticas e políticas de gestão de RH com aproximação ao modelo "soft".

Dimensão 4 – Comunicação

A partir da análise dos resultados verificamos que existe evidência para afirmar que *a empresa não dispõe e nem utiliza um sistema de e-learning*, justificamos com base nos resultados que não é dada a prioridade a este tipo de sistema de comunicação como prática e política de comunicação da empresa.

Os colaboradores quando confrontados com as seguintes afirmações: a *Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação; o sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa; a Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna; e, a internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna*, na sua maioria referiram concordância.

Identificámos que é objectivo da gestão de RH gerar uma implicação nos colaboradores através de processos de "comunicação". A empresa considera que importante a *existência de um clima propício à consulta e ao diálogo com a Direcção* mas os colaboradores, na sua maioria, referem discordância. Identificamos os processos de comunicação como práticas e políticas de gestão de RH com aproximação ao modelo "soft". Contudo, a Direcção tem reconhecido o seu papel importante na implementação do sistema informação e comunicação.

Dimensão 5 - Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente

Das recompensas que a Empresa dispõe o*s salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector*. Os colaboradores, na sua maioria, não refere que *os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O.K.)* e que *a empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores*. Da análise aos resultados identificamos o sistema de recompensas da Empresa para com os colaboradores como práticas e políticas de gestão de RH com aproximação ao modelo "soft".

Na Empresa *existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente* e *a política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico*. Identificamos as práticas e políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente como práticas e políticas de gestão de RH com aproximação ao modelo "soft". Verificamos que os colaboradores não referiram concordância quando confrontados com as afirmações: *a formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho; alteração de tecnologias de produção tem contribuído para a melhoria das condições de trabalho;* e, o *SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente*. Da análise dos resultados não existe evidência que nos permita afirmar que as práticas e políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente prevaleçam como modelo "soft".

A *DRH é considerada pela maioria dos colaboradores como porta-voz da empresa nos processos de negociações*. A DRH considera as práticas e políticas na gestão de RH com importância estratégica, por isso, *incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes*. Da análise dos resultados identificamos estas práticas e políticas de gestão de RH com aproximação ao modelo "soft".

Os colaboradores, na sua maioria, referem discordância em que *acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa*. Constatamos que *são os colaboradores com habilitações não superiores e mais envelhecidos que tendem a discordar da acção dos sindicatos na morosidade e complexidades dos processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.*

Em suma, da discussão e análise dos resultados podemos concluir que a Empresa "X" concebe e implementa as suas políticas de RH utilizando os pressupostos dos dois modelos, "hard" e "soft". Com o recurso à metáfora informática foi possível identificar, verificar e explicar práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos na Empresa "X". O recurso à metáfora informática justifica-se como método para caracterizar a GRH como um modelo "suave" – "soft" ou como um modelo "duro" – "hard".

As práticas desenvolvidas pela empresa conduzem à minimização de custos e alinham os RH para a obtenção de resultados financeiros. Para que o negócio seja competitivo é necessário gerir os RH enquanto *custo* e *investimento* (E1) e rentabilizar os RH faz parte e é sustentável. Os RH devem ser geridos no contexto de *custo* e *investimento* (E2) e o desafio coloca-se agora a nível de gestão de talentos capazes de corresponder às necessidades exigidas pelo negócio/mercado. Considera os RH como um *investimento* (E3) no sentido do desenvolvimento de cada um dos colaboradores que labora na organização, utilizando planos de formação, matriz de polivalência, criando condições para acrescentar conhecimento e valor.

As opiniões dos entrevistados estão assim alinhadas com o pensamento de Bonache (2006:35) que vê o sistema de RH como uma função que cria valor e que a maneira de dirigir os colaboradores tem influência significativa no rendimento económico da empresa.

6. Considerações finais

O estudo de caso realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado evidenciou características socio-profissionais a realçar no âmbito de empresa situada no Alentejo mas que é filial de uma grande grupo empresarial de dimensão transnacional. Os colaboradores objecto do estudo são, na sua maioria, do sexo

masculino, com o grupo etário mais representativo dos 30 aos 39 anos, e possuem qualificações académicas maioritariamente de nível superior. Os resultados evidenciam baixa rotatividade, o que contraria a tendência das formas mais flexíveis das relações entre os actores sociais. A explicação encontrada para a baixa rotatividade considera--se ser o saber específico dos colaboradores, as relações laborais – convenção colectiva de trabalho, a referência e identidade com que a empresa se apresenta no mercado. A empresa sustenta-se na pressão de forças endógenas, exógenas, nas dinâmicas e processos de mudança.

A gestão (estratégia) de RH não está percepcionada como claramente definida, nem a periodicidade da revisão da estratégia se julga a oportuna e nem que seja levada em conta nos processos de negociação. Contudo, é considerada a existência um elevado nível de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio. Constatámos que nem todos os colaboradores são envolvidos e nem todos tomam conhecimento da gestão (estratégia) de RH. A gestão de RH colhe o feedback das equipas com funções de supervisão. Contrariamente a gestão (estratégia) de RH não é planificada e revista com a periodicidade que se julga oportuna. Existem práticas e políticas de envolvimento na aplicação da gestão (estratégica) de RH com possibilidade de diálogo com os colaboradores que desempenham papel de supervisão, chefia e direcção.

Constatamos que a progressão na carreira está sujeita a um sistema normativo para funções operacionais e administrativas e as restantes funções progridem consoante os planos de desenvolvimento de talentos (E2). Não existe concordância pela maioria dos colaboradores quanto ao planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, e nem existe concordância que as admissões dos novos colaboradores nos postos de trabalho estejam sujeitas a um planeamento prévio. Não verificamos que o sistema de gestão por competências seja de importância estratégica para a Empresa mas, estrategicamente a empresa alinha os RH por intermédio de um sistema de gestão por objectivos (caracterizável por "duro") com processos de diagnóstico e de avaliação do desempenho.

Observámos que os colaboradores concordam em que a Empresa usa os sistemas tradicionais de recrutamento; que o recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo; também no processo de selecção tenta aliar criteriosamente as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos; e ainda, no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política. Não consideramos que exista concordância efectiva entre os respondentes de que os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente. Contrariamente os entrevistados afirmam que existe um plano para integração e acolhimento com possibilidade de melhorias; que a Empresa define e hierarquiza, antes de cada selecção, critérios de escolha; e, que o processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.

É reconhecido às chefias o papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação. Carece de revisão o plano de formação, diagnóstico, execução e avaliação do processo de formação; as técnicas usadas como indicadores de avaliação da eficácia da formação; as acções de formação a cada colaborador e a sua directividade e ligação com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho.

É reconhecida à Direcção o papel importante na implementação do sistema de comunicação. Mas os colaboradores respondentes não validam que *exista um clima propício à consulta e diálogo com a Direcção.*

Do sistema de recompensas os salários praticados pela Empresa estão acima da média praticada pelo sector. O sistema de recompensas da Empresa é diferenciado e não extensivo a todos os colaboradores, tais como: prémios, plano de benefícios e regalias sociais.

A Empresa possui e implementa práticas e políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente que fazem parte da cultura da empresa e assumem um papel estratégico. A Empresa aposta nesta política com o objectivo reduzir acidentes de trabalho e, assim, poder contribuir para o aumento do resultado.

Estrategicamente a gestão de RH incentiva a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes. A empresa tende a encontrar formas de gestão dos RH com o objectivo de garantir a sua vantagem competitiva para fazer face às pressões de mercado. A gestão de RH para fazer face à diversidade da envolvente usa uma gestão (estratégia) de RH de ajustamento entre os colaboradores que trabalham na Empresa, os seus perfis e os objectivos estratégicos da empresa. A Empresa necessita de assegurar permanentemente uma gestão (estratégica) no sentido de assegurar a utilização dos RH disponíveis.

Constatámos que ambos os modelos coabitam e é difícil delimitar as suas fronteiras. Assim, uma perspectiva "soft" tende a ser substituída por uma perspectiva mais "hard" logo que os períodos de maior crescimento dão lugar à redução de lucros e de margens e a gestão passa a privilegiar a satisfação de outras partes interessadas mais ligadas ao capital, consideram-se difíceis de avaliar uma vez que as medidas financeiras tradicionais não reflectem o verdadeiro desempenho da organização, corroborando a tese de Cabral-Cardoso (2000:234).

Sugestões a implementar na Gestão de Recursos Humanos da *Empresa X*:

- Promover as práticas e políticas de envolvimento e compromisso na gestão (estratégica) de RH;
- Verificar a viabilidade e reforçar a informação junto dos colaboradores pela publicitação criteriosa dos processos de recrutamento e selecção;
- Verificar a viabilidade de suavizar as práticas e políticas duras de alinhar os RH pela avaliação do desempenho;
- Promover e melhorar as práticas e políticas de integração e acolhimento de colaboradores;
- Revisão das práticas e políticas de formação;
- Desenvolver um ambiente propício a comunicar;
- Verificar a viabilidade e implementação de recompensas para além das existentes;
- Avaliar a implementação das políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente;
- Verificar a viabilidade de introdução de métodos e técnicas que contribuam para a gestão "suave" das práticas e políticas de GRH - modelo "soft" em detrimento do "duro" - modelo "hard";

Garantir a sustentabilidade da Gestão de Recursos Humanos de forma a criar uma vantagem competitiva e colocar os RH no coração da organização com a prevalência de práticas e políticas de gestão suave apesar da adversidade e instabilidade do mercado.

6.1. Sugestões para investigações futuras

Existe um misto de práticas e políticas de gestão que fazem com que os Recursos Humanos constituam uma vantagem competitiva uma vez que este recurso é raro, valioso e inimitável. Consideramos, por isso muito pertinente continuar a estudar esta área do saber de Gestão (Estratégica) de Recursos Humanos e deseja-se aprofundar o conhecimento que estrategicamente sustente o Recurso Humano como um activo valorizado.

Bibliografia

Bilhim, J. A. F. (2006). Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas (5ª Ed). Lisboa:ISCSP.

Bilhim, J. A. F. (2004a). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, A. (2004b). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: SPI. Disponível: <http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VIII.pdf> Data: 2010-03-30.

Bonache, J. (2006). "Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial". In Bonache, J. e Cabrera, Á. (Directores), *Dirección de Personas*, (2ª Ed.). Madrid: Financial Times-Prentice Hall, 31-61.

Cabral-Cardoso, C. (2000). "Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios". *In* Cunha, M. P. *Teoria Organizacional – Perspectivas e Prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Domingues, L. H. (2003). A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Ferreira, J. M. C., NEVES, J., CAETANO, A. (2001). Manual de Psicologia das organizações. Lisboa: McGrawHill.

Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. (2003). "O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos". *Recursos Humanos Magazine*, nº 26. Lisboa: Maio/Junho, 6-12.

Graton, L. (2003). Estratégia Viva: colocar as pessoas no coração da empresa (1ª Ed). Porto: Âmbar.

Jorge, Fátima (2003). Impactos e Limites Éticos dos Sistemas de informação/Tecnologias da Informação e da Comunicação (SI/TIC) na Gestão de Recursos Humanos. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora.

Martins, D. C. (2004). Prática de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: O caso do distrito de Aveiro. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.

Monteiro, A. P. (2012). A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos: Custo Versus Investimento. Dissertação de Mestrado em Gestão- Área de especialização em Recursos Humanos. Universidade de Évora.

Moura, E. (2004). Gestão dos Recursos Humanos - Influências e determinantes do desempenho (1ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, J. G., (2000). Clima Organizacional e Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH.