



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos:
Custo *Versus* Investimento

Autor
Amadeu Pires Monteiro

Orientador:
Prof^ª Doutora *Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira*

Fevereiro, 2012

Mestrado em Gestão
Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

**A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos:
Custo *Versus* Investimento**

Autor
Amadeu Pires Monteiro

Orientador:
Prof^a Doutora *Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira*

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 trabalho de dissertação 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.

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

The Computers Metaphor in Human Resource Management: Cost versus Investment

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.

The present 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.

Key-words: Strategic Human Resources Management, Hard Vision, Soft Vision, Policies and Practices of Human Resource Management.

Agradecimentos

Agradeço de forma muito sincera os sábios conselhos, incansável apoio e contínua orientação da Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira, sem a qual este trabalho não teria o mesmo sentido.

Agradeço à Empresa e Seus Colaboradores por todo o apoio e por terem dado a oportunidade de realizar este trabalho.

Sentidos agradecimentos ao meu filho Daniel, Filomena e meus pais...

A todos o meu bem-haja.

ÍNDICE GERAL

Índice Geral	IV
Índice de gráficos	VII
Índice de quadros	VIII
Índice de figuras	IX
Siglas e Abreviaturas	X
1. Introdução	1
1.1. Problemática em que o trabalho se desenvolve	1
1.1.1. Conceito de recurso	1
1.1.2. Conceito de gestão (estratégica) de recursos humanos	2
1.1.3. A problemática	3
1.1.4. A metáfora como expressão para o conhecimento	5
1.2. Objectivos do trabalho realizado	6
1.3. Objectivo geral	6
1.3.1. Objectivos específicos	6
1.4. Enquadramento do estudo na metodologia	7
1.5. Estrutura da Dissertação	7
2. Gestão Estratégia e Modelos de Gestão de Recursos Humanos	8
2.1. Evolução da função Gestão de Recursos Humanos	8
2.2. Modelos Formais da Estratégia de Gestão de Recursos Humanos	12
2.2.1. O modelo da <i>Michigan Business School</i> de Fombrum, Tichy e Devanna	12
2.2.2. O modelo da <i>Harvard Business School</i>	13
2.2.3. O modelo da <i>Warwick Business School</i>	15
2.2.4. O modelo estratégico de Guest	16
2.2.5. O grau de integração com a estratégica organizacional	17
2.3. O modelo informal de Lynda Gratton	18
2.4. Modelos de operacionalização da gestão de RH como parte integrante no plano de negócio da empresa	19
2.4.1. Modelo A: O <i>empowerment</i> dos gestores de linha e os comités de coordenação	19
2.4.2. Modelo B: O departamento de RH coordenador e executante da gestão das pessoas	20
2.4.3. Modelo C: O Departamento de RH como parceiro do gestor de linha	20

2.5.	Estereótipos de modelo de Guest de GP por oposição a GRH -----	21
2.6.	O modelo de GRH de Storey -----	22
2.7.	A perspectiva de vários autores aos modelos “hard” e “soft” da GRH-----	23
3.	Dimensões, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos -----	26
3.1.	Dimensões da Gestão de Recursos Humanos -----	26
3.2.	Perspectivas sobre as Políticas de Gestão de Recursos Humanos -----	27
3.3.	Perspectivas sobre as Melhores Práticas de GRH-----	28
4.	Metodologia -----	32
4.1.	Modelo de referência para a investigação -----	32
4.2.	Estatística descritiva-----	32
4.2.1.	Constituição da amostra-----	33
4.2.2.	Método de amostragem -----	33
4.2.3.	Técnica de recolha de dados-----	33
4.2.4.	O questionário -----	35
4.2.5.	A entrevista -----	37
4.3.	A variável quanto à sua natureza e escala de medida e tipos de escala a usar no estudo -----	38
4.4.	Escala de medida e estrutura do processo de medição -----	39
4.5.	Método complementar e suporte informático para análise de dados -----	40
5.	Estudo de Caso da Empresa “X” -----	41
5.1.	Caracterização da Empresa -----	41
5.2.	Caracterização da Amostra -----	41
5.3.	Análise dos resultados/dados: estatísticas, análise de dados e conclusão a partir dos resultados-----	43
5.3.1.	<i>Apha de Cronbach</i> -----	43
5.3.2.	Análise de dados quantitativos-----	46
5.3.3.	Análise de dados qualitativos -----	69
5.3.4.	Identificação de oportunidades de melhoria -----	72
6.	Discussão dos resultados -----	75
7.	Conclusões finais -----	82
7.1.	Conclusões -----	82
7.2.	Constrangimentos -----	84
7.3.	Sugestões para investigações futuras -----	85
BIBLIOGRAFIA	-----	86

Índice de gráficos

Gráfico nº 1 – Sexo -----	41
Gráfico nº 2 – Dimensão 1 – Estratégia de RH -----	48
Gráfico nº 3 – Cruzamento de 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, com a posição administrativa de colaboradores. -----	51
Gráfico nº 4 – Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH -----	52
Gráfico nº 5 – Cruzamento do item os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente com a posição administrativa.-----	54
Gráfico nº 6 – O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo, critérios de escolha e integração dos colaboradores. -----	54
Gráfico nº 7 – As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação. -----	57
Gráfico nº 8 – Cruzamento de item: as acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho com a posição administrativa.-----	59
Gráfico nº 9 – Cruzamento de item existe um clima propício à consulta e dialogo a Direcção com a posição administrativa.-----	62
Gráfico nº 10 – Gestão administrativa: prémios, salários e regalias sociais. -----	64
Gráfico nº 11 – Cruzamento de itens das políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente, com a opinião de colaboradores com colaboradores sob sua direcção ou supervisão e opinião de colaboradores sem colaboradores sob sua direcção ou supervisão. -----	65
Gráfico nº 12 – Cruzamento do item incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes com as habilitações literárias. -----	68

Índice de quadros

Quadro nº 1 – Modelos descritivos, analíticos e normativos -----	8
Quadro nº 2 – Síntese da Evolução da Função Recurso Humano por Serrano -----	10
Quadro nº 3 – Estilo de gestão japonês e americana -----	11
Quadro nº 4 – O modelo de GRH Guest -----	16
Quadro nº 5 – Quadro resumo estereotipado de GP por oposição a GRH -----	22
Quadro nº 6 – Diferenças entre modelos “hard” e “soft” de GRH -----	24
Quadro nº 7 – Características chaves: pessoal/custo e pessoal/recurso -----	25
Quadro nº 8 – Práticas para gerir as pessoas -----	29
Quadro nº 9 – Classificação das «melhores práticas em Recursos Humanos», geradoras de bons resultados económicos -----	31
Quadro nº 10 – As melhores práticas de GRH (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Watson Wyatt, 2002). -----	31
Quadro nº 11 – Habilitações literárias-----	42
Quadro nº 12 – A empresa no processo de selecção tenta aliar as experienciam profissionais anteriores às qualificações dos colaboradores -----	55
Quadro nº 13 – O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa. -----	61
Quadro nº 14 – Dimensão 1 – Estratégia de RH - Opiniões de melhoria de oito colaboradores -----	73
Quadro nº 15 – Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH - Opiniões de melhoria de seis colaboradores-----	73
Quadro nº 16 – Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção - Opiniões de melhoria de sete colaboradores -----	73
Quadros nº 17 – Dimensão 4 – Formação - Opiniões de melhoria de oito colaboradores-----	74
Quadros nº 18 – Dimensão 4 – Comunicação - Opiniões de melhoria de nove colaboradores -	74
Quadros nº 19 – Dimensão 5 – Dimensão - Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente - Opiniões de melhoria de seis colaboradores-----	74

Índice de figuras

Figura nº 1 – Gestão estratégica e pressões do ambiente por Fombrun, Tichy, e Divanna ---	12
Figura nº 2 – Ciclos dos Recursos Humanos -----	13
Figura nº 3 – O modelo de Harvard Business School -----	14
Figura nº 4 – A triangulação do modelo de Harvard -----	14
Figura nº 5 – O modelo de mudança estratégica e a GRH -----	15
Figura nº 6 – A potencial relação entre estratégia organizacional e a estratégia de RH -----	17
Figura nº 7 – Ligações entre o comportamento individual e o desempenho financeiro -----	18
Figura nº 8 – Modelo de investigação -----	32

Siglas e Abreviaturas

AP Administração de Pessoal

GERH Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP Gestão de Pessoal

GRH Gestão de Recursos Humanos

HBS *Harvard Business School*

MBS *Michigan Business School*

RH Recursos Humanos

SHST Sistema de Higiene e Segurança no Trabalho

SIGGRH Sistema de Informação e Gestão de Recursos Humanos

SPI Sociedade Portuguesa de Inovação

WBS *Warwick Business School*

1. Introdução

1.1. Problemática em que o trabalho se desenvolve

A intensificação da economia global e a abundância de formas flexíveis no seio das organizações conduziu a processos de reestruturação no sentido de atingir maiores níveis de produtividade com a máxima redução de custos.

O modelo *hard* de GRH evidencia o *indivíduo* pelos aspectos quantitativos e calculistas, aborda a gestão do Recurso Humano numa lógica de *custo*.

O modelo *soft* centra o *indivíduo* na organização como um activo valorizado e uma vantagem competitiva, encara a gestão dos Recursos Humanos numa lógica de *investimento*.

As práticas e políticas de gestão de recursos humanos devem ter em conta que não existe um modelo ideal de práticas e políticas adequadas a todas e quaisquer organizações. As práticas e políticas de gestão de recursos humanos de sucesso e adequadas a uma organização podem ser inadequadas para outras.

1.1.1. Conceito de recurso

O recurso é um meio através do qual se pode encontrar uma solução para resolver um problema. Recurso é como “algo que se adquire, usa, re-usa e substitui caso se avarie, gaste ou passe do prazo” (Gomes e Cunha, 2003:11).

“Classificar pessoas como um *recurso* sublinha o facto de as pessoas serem tão importantes como outros recursos, senão mais, e de a sua gestão exigir níveis semelhantes de cuidado, atenção e especialização” (Cowling e Mailer, 1998:13).

O conceito de *recurso* enquanto pertença e formatação mecanicista, o empregado era valorado por ser obediente, executante de tarefas, subordinado ao chefe e sujeito a controlo centralizado, numa lógica quantitativa e calculista - *visão hard*.

A mudança permite o abandono do modelo mecanicista e burocrático – gestão de pessoal e evoluir para modelo de gestão de pessoas com visão estratégica, *visão soft*, onde o conceito de *recurso* integra um activo valorizado, com interesse para o negócio e de vantagem competitiva – Gestão de Recursos Humanos.

O *recurso* em GRH surge associado à expressão *recursos humanos*, a característica valorativa de *humano* diferencia-o de outros recursos. “O Homem, é o único dos recursos que o Homem tem à disposição, pode crescer e desenvolver-se, ... Isso implica que os seres humanos sejam considerados um recurso” (Drucker, *in* Cowling e Mailer, 1998:13).

A expressão *recursos humanos* (Domingues, 2003:182) encontra uma das suas fundamentações maiores na consideração de que as pessoas deixam ou estão a deixar de ser consideradas como um custo - *visão hard*, passando o vector fundamental de distinção entre as organizações a ser o modo como estas consideram os seus colaboradores como fontes de criação de valor – *visão soft*. Considera que tal implica que deixem de ser administradas – *visão hard*, para serem geridas e envolvidas, contribuintes primeiras para a eficácia organizacional e para a singularidade decorrente de vantagens competitivas – *visão soft*.

Da expressão *recursos humanos* Barney (*in* Domingues, 2003:182) define recursos “como todos os bens usados pela companhia para desenvolver, produzir e distribuir produtos para os clientes”.

“Os recursos físicos incluem as máquinas, capacidades produtivas e instalações usadas no processo. Os recursos humanos incluem a experiência, o conhecimento, a decisão, a propensão para a assunção de riscos e os conhecimentos de cada um alinhado com a Organização. Os recursos organizacionais contêm a história, o relacionamento, a confiança e a cultura organizacional que são atributos de grupos de indivíduos envolvidos com a Organização juntamente com a estrutura formal, sistemas de controlo de gestão e políticas remuneratórias” (*in* Campbell e Luchs, 1997:14) *in* (Domingues, 2003:182).

1.1.2. Conceito de gestão (estratégica) de recursos humanos

A visão “hard” quantitativa e calculista enfatiza a expressão de *gestão de pessoal* (GP) e ou *administração de pessoal* (AP), a visão “soft” destaca a Gestão de Recursos Humanos onde se evidenciam as qualidades *humanas*.

A expressão *gestão de pessoal* é substituída, com frequência, por *Gestão de Recursos Humanos* e “designa uma função ou serviço especializado das empresas (ou estabelecimentos), cuja tarefa consiste em elaborar, a partir da perspectiva *Humana* sistemas eficazes e satisfatórios (justos) de trabalho” (Nyhan, s/d:28).

A *Gestão de Recursos Humanos* representa uma “transformação da função de gestão de pessoal: de um serviço subordinado à direcção geral passa a uma função que exerce uma influência estratégica sob a responsabilidade de um membro de pleno direito da direcção” (Nyhan, s/d:28).

Para Osório (2009:42) “a gestão de recursos humanos confirmou-se como uma abordagem influente e universal na gestão das pessoas, realçando-lhe duas perspectivas: (i) uma gestão de recursos humanos preocupada com o papel que a pessoa desempenha nas organizações; e (ii)

a gestão de recursos humanos como uma função estratégica”. A GRH surge “mais identificada com os interesses da empresa, mas também proporciona à função pessoal um papel mais proactivo e uma maior capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos ao nível da gestão de topo” (Cabral-Cardoso, 2000:230).

“A GRH transforma-se, no que diz respeito à gestão das pessoas, numa filosofia orientada para a actividade/negócio, tendo em vista a obtenção do seu valor acrescentado na realização do sucesso organizacional” (Bilhim, 2004a:30).

A GRH “diz respeito a todas as decisões e acções que afectam a relação entre as organizações e seus empregados (...) envolve todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relação com os empregados” (Bilhim, 2004a:29).

Storey (2007:7) considera a gestão de recursos humanos como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

A GRH passou a fazer parte integrante da planificação de negócios na organização ou empresa e a forma prática de como gerir RH deverá corresponder à maneira mais eficaz de operacionalizar a opção estratégica que melhor se ajuste.

Portanto, “a GRH pode ser definida como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão do activo mais valioso das organizações: as pessoas” (Bilhim, 2004b:17).

1.1.3. A problemática

Os acontecimentos desde 1989 foram impulsionadores de uma ideia de pensar a GRH no contexto de mudança e de desenvolvimento teórico na área de economia industrial, estratégia empresarial e de mudança organizacional (Storey, 1995:3).

A GRH abraça problemas de ordem temática, teórica, conceptual e de universalidade de práticas e políticas na gestão de pessoas. O problema evoluiu e inova-se para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos com os RH integrados no projecto estratégico organizacional e encarados como uma vantagem competitiva, o que confere aos RH um potencial único e valorizado.

Storey (1995:3-4) reconhece a vantagem competitiva sustentável que deriva dos recursos internos na empresa. Segundo o autor, “os recursos humanos para poderem ser encarados como factor de vantagem competitiva, 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).

O *custo* dos recursos humanos contabilizado como mais uma despesa no processo de produção, visão “hard”, *versus* o encarar os recursos humanos como *investimento* visão “soft”. “Com o adjectivo “duro” estamos a traduzir aqui a palavra “hard” do inglês, com a qual Storey (1995) caracteriza a abordagem gestionária de recursos humanos, que privilegia a eficiência e resultados líquidos, em contraste com a abordagem “soft” que privilegia a qualidade do serviço e a motivação dos trabalhadores pelos objectivos como via de obter melhores resultados” (Stoleroff *et al.*, 2008: 6).

Cabral-Cardoso (2000:234) defende, porém, que “a evidência empírica mostra, que a adopção de uma ou outra perspectiva, não corresponde a uma decisão formal da organização, dependendo, em grande medida, das condições do mercado, verificando-se que uma perspectiva mais “soft” tende a ser substituída por uma perspectiva mais “hard” logo que os períodos de maior crescimento dão lugar a redução de lucros e de margens e a gestão passa a privilegiar a satisfação de outras partes interessadas mais ligadas ao capital”.

Stone (1996:s/p) entende que as “questões “soft”, incluindo nelas a satisfação dos empregados e dos clientes, são, geralmente, muito difíceis de avaliar uma vez que as medidas financeiras tradicionais não reflectem o verdadeiro desempenho da companhia” (*in* Osório 2009: 49).

A filosofia inerente à GERH deve ser questionada, argumentam os autores Gomes e Cunha (2003:10-11) assim, “a perspectiva da organização baseada nos recursos, à qual a GRH foi buscar o alicerces teóricos para se recriar em GERH, enquadra-se numa retórica de discurso economicista. No discurso, o paradoxo está em ter recursos que, não obstante o seu papel na obtenção da prometida vantagem, não deixam de ser isso mesmo: recursos”.

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).

Tyson (1995:s/p) identifica três razões quanto à sua natureza: (i) “Natureza social consiste no facto do objecto da GRH ser a gestão do emprego, algo determinante para o funcionamento de qualquer sociedade, quer do ponto de vista da vida individual, quer do relacionamento social. (ii) Natureza política e tem a ver, quer com a forma como as relações de poder inerentes ao

trabalho e emprego se reflectem nos problemas sociais, de que as paralisações e graves são os exemplos mais evidentes, quer como sentido da relação das recompensas (materiais e símbolos) e trabalho (actividade social que confere recompensas). (iii) Natureza cultural, no sentido de que o principal contributo da GRH é estabelecer, e assegurar, a ordem simbólica que possibilite, no contexto da organização, o exercício da autoridade, a definição de papéis organizacionais e a criação do significado, capaz de possibilitar a partilha dos objectivos e das missão organizacional entre os diferentes membros da organização” (in Neves, 2000b:7).

Neves identifica problemas teóricos e práticos e evoca duas razões de natureza: “teórica ligada à conceptualização da diversidade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade e ainda o factor humano, como vantagem competitiva; a outra de natureza prática e consiste na necessidade de controlar os efeitos das práticas de GRH” (Neves, 2000b:7).

As práticas de gestão em Portugal passam por integrar: estratégia de GRH, a atracção de recursos humanos, a formação e desenvolvimento e a fidelização, contudo, enfatiza *factor social*: a gestão do emprego na perspectiva institucional, o *factor político*: a conflitualidade patrão/ empregado e a revisão de uma nova postura; e a *cultura organizacional*: factor crítico em ambiente de forte competição e diferenciação (Bilhim, 2004a:76).

1.1.4. A metáfora como expressão para o conhecimento

A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos deve ser percebida como uma expressão no conhecimento a qual conduz à interrogação de quais serão as imagens que sirvam para predizer a Gestão de Recursos Humanos do ponto vista custo *versus* investimento.

“A Metáfora Informática na Gestão dos Recursos Humanos: custo *versus* investimento” pretende ser uma representação simbólica, estabelecer uma relação de semelhança entre a visão “hard” da Gestão de Recursos Humanos em considerar as pessoas como um recurso organizacional que deverá, em virtude do seu custo, ser gerido da mesma forma que outro recurso, em termos de eficiência e de proveito económico e a visão “soft” da Gestão de Recursos Humanos em considerar as pessoas como um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva (Jorge, 2003:25-26). A visão “soft” da GRH enfatiza a palavra *Humanos* numa lógica de *investimento* por oposição a visão “hard” que enfatiza a GRH pelos aspectos quantitativos e calculistas numa lógica de *custo* a minimizar na organização.

“As metáforas são, também, “propensões” para a acção. Ou seja, o modo como vemos as coisas afecta o modo como lidamos com elas” (Cunha *et al.*, 2007:39).

No discurso científico, Bilhim (2006:36) considera que “as metáforas têm, por vezes, um papel explicativo, podendo também desempenhar um papel pedagógico, retórico, ou mesmo de estimulação intelectual”. Considera que o papel dos modelos pode ser comparado ao das metáforas.

A vantagem metafórica “permite a criação de novo conhecimento a partir de conhecimento já existente; ilumina aspectos menos conhecidos da realidade; gera novos significados; tem um valor pedagógico inestimável” (Cunha *et al.*, 2007:40).

A desvantagem metafórica “não espelha “factos” do mundo exterior; contribui para o desvirtuamento da realidade ou para a criação de realidades; revela significados figurativos e não exactos; não é operacionalizável de forma rigorosa” (Cunha *et al.*, 2007:40).

1.2. Objectivos do trabalho realizado

A pergunta de partida a que pretendemos responder é a seguinte: Hoje a gestão estratégica de recursos humanos é vista pelas organizações como um *custo* ou um *investimento*?

1.3. Objectivo geral

O propósito geral deste Trabalho segue no sentido de aprofundar o conhecimento, no actual contexto social, económico e político em Portugal, na Gestão de Recursos Humanos como área de interesse, de forma que o trabalho que se pretende desenvolver seja válido do ponto de vista científico.

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*.

1.3.1. Objectivos específicos

Considerámos importante definir objectivos específicos de forma a: encontrar resposta para a pergunta de partida; centrar a investigação na visão dos recursos humanos como *custo*; centrar a investigação na visão de recursos humanos como um *investimento*.

Dois objectivos específicos:

1. 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.
2. Inventariar e analisar detalhadamente as políticas e práticas de GRH da Organização objecto de estudo no sentido de as enquadrar numa das duas perspectivas, a “hard” ou a “soft”.

1.4. Enquadramento do estudo na metodologia

Esta dissertação descreve o desenvolvimento de um estudo de caso numa empresa industrial “X” fabricante de componentes electrónicos e localizada a Sul de Portugal. O estudo de caso permite constituir uma estratégia de pesquisa quando se investiga na área das ciências sociais. A investigação centra-se “deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006:2). O caso desenvolveu-se no ano de 2010 a 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 primeiros foram questionados por inquérito e os últimos três entrevistados. O objectivo de estudo de caso é descrever, analisar e encontrar respostas ao objectivo geral e específico. 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. Contámos com a colaboração empenhada da DRH da empresa para que fosse possível a concretização efectiva deste estudo.

1.5. Estrutura da Dissertação

A dissertação é estruturada em sete capítulos numerados de um a sete, bibliografia e anexos. No capítulo primeiro procede-se à apresentação da problemática sobre a qual o trabalho se desenvolve, conceitos, objectivos propostos e apresentação da metodologia utilizada, nomeadamente o método do estudo de caso. No capítulo segundo apresenta-se uma resenha histórica da evolução dos Recursos Humanos, uma abordagem à diversidade de modelos de gerir pessoas: modelos de *Michigan*, *Harvard*, *Warwick*, *Guest*, *Torrington* e *Hall*, *Gratton*, modelo operacional de gestão de RH de Câmara *et al*, estereótipos de *Guest*, modelo de *Storey* e a abordagem de vários autores ao modelo “hard” e “soft”. No capítulo terceiro inventariam-se as dimensões de GRH, as políticas de GRH e as melhores práticas de GRH. No capítulo quarto é apresentado o modelo de investigação e desenvolvimento explicativo da metodologia usada para colheita de dados e posterior tratamento. No capítulo quinto é apresentado o estudo de caso evidenciando-se o tratamento de dados e os resultados quantitativos e qualitativos. No capítulo sexto faz-se a discussão dos resultados tendo por base os objectivos a atingir, clarificando os objectivos que foram atingidos e não atingidos. No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões finais, as dificuldades e limitações da investigação, bem como as sugestões sobre estudos e investigação futura.

2. Gestão Estratégia e Modelos de Gestão de Recursos Humanos

A diversidade e formas de gestão para gerir pessoas nas organizações, os conceitos, as características e as influências exógenas à função, dificultam a formulação teórica que permita orientar os profissionais que a ela recorrem para a resolução de situações concretas da envolvente em que operam.

Os modelos de gestão de pessoas podem ser classificados, quanto à sua natureza, por *descritivos*, quando se limitam à enumeração de tarefas atribuíveis; *analíticos*, os que se dedicam à verificação das causas, conexões e consequências da actuação sobre as pessoas; e *normativos*, quando se situam nos domínios do dever-fazer, estabelecendo linhas de actuação desejáveis (Tyson,1995:23) *in* (Domingos, 2003:227).

Quadro nº 1 - Modelos descritivos, analíticos e normativos

PRINCÍPIO DE UNIFICAÇÃO			
	Descrições do trabalho da gestão de RH	Análise da acção dos recursos humanos	Conteúdo normativo ou proposto
ESTRUTURA DINÂMICA	Como é que o trabalho muda com diferentes acções e Contextos	Como é que os especialistas em RH são capazes de influenciar os resultados e porquê	O que os especialistas em recursos humanos devem fazer
1 Nível de análise	Organização	Organização e sociedade	Gestão da organização
2 Actividades descritivas	Trabalho dos especialistas em RH	Razões para o trabalho	Contribuições dos recursos humanos para as organizações
3 Proposta	Dizer o que acontece	Dizer como é que o trabalho em gestão de RH e como interactua	Aumentar os resultados da organização e ajudar a gestão

Fonte: Tyson, (1995:23), *in* (Domingues,2003:228).

Por sua vez os modelos normativos podem tornar-se *prescritivos* quando se defende o futuro de modo persuasivo. Procuram influenciar os gestores e, desse modo, ter um impacto nas reorganizações, estilo de gestão, desenvolvimento organizacional e nos programas de gestão (Tyson,1995:32) *in* (Domingues, 2003:227).

2.1. Evolução da função Gestão de Recursos Humanos

“No final dos anos 80, esta visão do desenvolvimento organizacional pós-moderno tinha-se tornado quase uma nova convenção no campo da análise organizacional que se apresentava sob o título de “pós-fordismo” ou “especialização flexível” (Bilhim, 2001).

Contextualizando, “à medida que aumentam as pressões para dar uma maior prioridade à gestão eficaz das pessoas na organização, tornou-se evidente que a concepção de gestão de pessoal, até aí dominante, não permitia responder às novas necessidades das organizações, tendo começado a esboçar-se uma nova abordagem designada por «recursos humanos» ” (Caetano *et al.*, 2000:38).

Bilhim (2004b:17) enuncia a função recursos humanos em quatro grandes fases de transformação: administrativa; das relações humanas; da integração/desenvolvimento; da estratégia. As quatro fases enunciadas pelo autor, não se excluem, mas coexistem e complementam-se:

- Até 1945: fase administrativa, contabilística ou pré-história da função;
- De 1945 a 1973: fase das relações humanas, legal ou técnica;
- De 1973 até 1985: fase da gestão integrada;
- A partir de 1985: fase da gestão estratégica.

Por Bessyre des Horts (1987:s/p) *in* (Neves, 2000b:10) a função de GRH é apontada do ponto de vista evolutivo em cinco fases:

Administração de pessoal, centra-se entre o início do século XX e a primeira guerra mundial, caracteriza-se pela existência, nas organizações, de alguns serviços especializados no tratamento das questões sociais, como a disciplina, a motivação, o cumprimento das regras e o pagamento, tratadas pela hierarquia.

Direcção das relações sociais ou industriais, centra-se entre as duas guerras mundiais, a conflitualidade nas relações sociais, destaca-se o conflito entre o capital e o trabalho. Emerge a necessidade de disciplinar a organização do trabalho onde a gestão se centra no relacionamento com os parceiros sociais e com as negociações contratuais.

Direcção das relações humanas, desenvolve-se nas décadas de 50 e 60, é coincidente com o desenvolvimento da legislação de natureza social, sendo a função de pessoal dirigida por administrativos com elevada função jurídica, evidencia a motivação e satisfação das pessoas, na base da gestão das remunerações e das promoções.

Direcção de pessoal, centra-se entre os finais da década de 60 e metade da década de 80, caracteriza-se por uma ruptura em relação às fases anteriores, enfatizando a atenção às pessoas e à lógica quantitativa relativamente à quantitativa.

Direcção de recursos humanos, inicia-se na década de 80 e vai até à actualidade, cuja missão consiste em desenvolver e mobilizar as pessoas, as quais são encaradas mais como um investimento do que como um custo.

Genericamente há a considerar a existência de três períodos na evolução da função pessoal: a fase embrionária em que o seu papel seria fundamentalmente administrativo, para o segundo em que se constitui especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por certa subalternidade em relação às outras áreas e, finalmente, um terceiro período em que surge como uma função estratégica para a empresa. Sintetiza-se: 1 - A administração de pessoal; 2 - A gestão de pessoas; 3 - A gestão de recursos Humanos (Brandão, 1998: 23-40) *in* (Jorge, 2003:24).

Da abordagem à literatura Serrano (2010) sintetiza a evolução da função RH conforme o quadro que apresentamos de seguida.

Quadro nº 2 - Síntese da Evolução da Função Recurso Humanos por Serrano

Etapa da evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas chaves
Administração de pessoal (fim século XIX -1960)	Teoria clássica relações humanas	Gestão previsional da gestão das carreiras	Recrutamento, formação (treino), renumerações, recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de pessoal (1960-1980)	Relações humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento, Formação de chefias, Gestão de carreiras, Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)	Desenvolvimento organizacional; gestão estratégica; Teoria da contingência.	Gestão previsional dos empregos	Método de selecção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH
Gestão estratégica de Recursos Humanos (1990-)	Desenvolvimento organizacional; Gestão estratégica; Teoria da contingencia.	Gestão previsional de competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha, Antecipação.

Fonte: Adaptado de Serrano (2010:20)

A década de 90 ficou marcada pelas transformações e novas formas de gerir o trabalho e a empresa ou organização. Marcadamente cresce a exigência nos mercados mais competitivos e com a internacionalização obriga-se que a empresa ou organização demonstre uma predisposição natural para encarar novos desafios. O interesse de negócio levou à evolução conceptual de práticas de GRH. O ambiente externo e interno obriga o gestor a ser criativo no sentido de ajustar/alinhar as pessoas com os objectivos organizacionais e progressivamente abandonar os tradicionais processos e sistemas.

Para Caetano *et al.* (2000:39) “a gestão de RH desenvolveu-se num quadro que se caracteriza, entre outros aspectos, pela intensificação da competição internacional, globalização dos

mercados e “ameaça” da gestão das empresas japonesas, assim como pela emergência de culturas empresariais ditas de excelência; caracteriza-se ainda pela emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e pela importância atribuída ao cliente”.

Domingues (2003:214) constata que a influência americana na Europa evidencia a modelização americana (global e legislativa), que influenciou e continua a influenciar a Europa principalmente os países da União Europeia. Até aos anos de 1970, “falar de Gestão era o mesmo que falar no *management* americano, no estilo americano de gerir e ensinar os recursos humanos” (Rocha, 1999:194). A comparação do modelo de organizações japonesas *versus* organizações americanas por Oliveira Rocha inspirado por Ouchi (1981:48) *in* (Rocha 1999:196) é apresentação desta forma:

Quadro nº 3 - Estilo de gestão japonês e americano

ORGANIZAÇÕES JAPONESAS vs. ORGANIZAÇÕES AMERICANAS	
Emprego para toda a vida	Emprego a curto prazo
Avaliação e promoção lentas	Rápida avaliação e promoção
Carreiras não especializadas	Carreiras não especializadas
Mecanismos implícitos de controlo	Mecanismos explícitos de controlo
Processo de decisão colectiva	Processos de decisão individual
Responsabilidade colectiva	Responsabilidade individual
Preocupação com o todo da organização	Preocupação segmentação, apenas com uma parte da organização.

Fonte: Adaptado de Domingues (2003:215)

O modelo de gestão europeia passa pela cultura de cada país e a sua forma de gerir. No *management* na Alemanha a especialização funcional é norma, no Reino Unido é considerada adequada uma perspectiva generalista e em França os *managers* são recrutados nas *grands écoles* (Rocha, 1997:197).

Segundo Thurley e Windernius (1991:s/p) *in* (Rocha1999:198) deve assumir-se que o *management* europeu:

- Está emergindo e não pode dizer-se que exista, excepto em circunstâncias muito limitadas.
- Está ligado fundamentalmente com a ideia da integração europeia.
- Reflecte valores, como o pluralismo político, tolerância, qualidade de vida.
- Está ligado com a Carta Social.

Se os europeus tendem a criar uma alternativa ao Japão e aos EUA segundo Dijck (1990:s/p) *in* (Rocha, 1999:198) devem ter em conta:

- A crescente eficiência, produtividade, qualidade e flexibilidade.

- A necessidade de conversão rápida da ciência e tecnologia em novos produtos.
- A necessidade de inovação contínua.
- O desenvolvimento dos recursos humanos, de educação e treino.

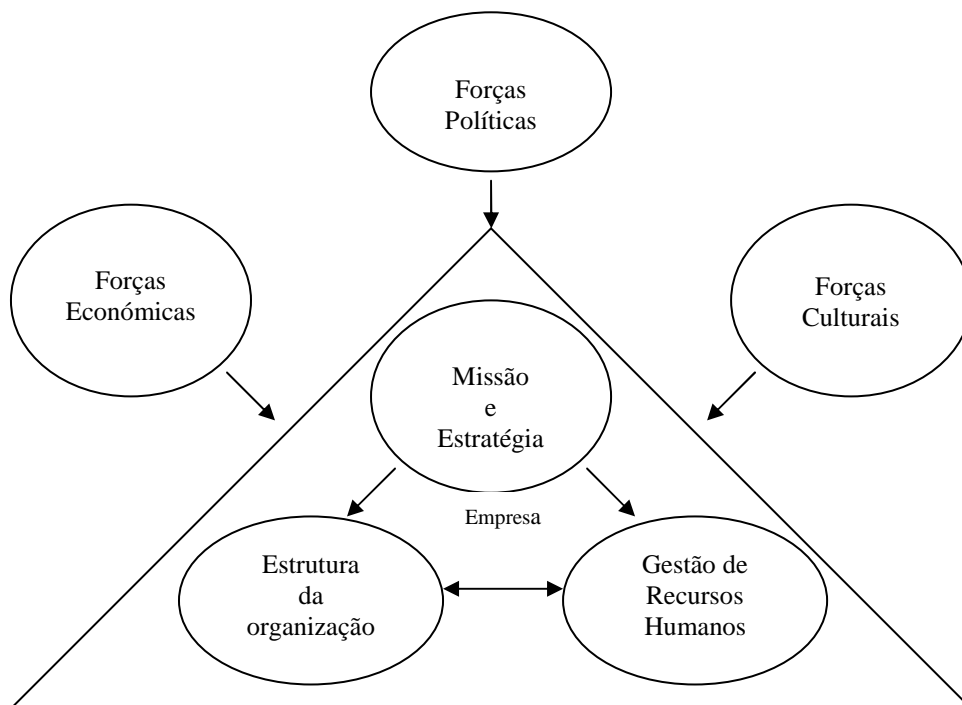
2.2. Modelos Formais da Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

Apresentamos um conjunto de modelos estratégicos de gestão de recursos humanos (EGRH) em conformidade com a literatura existente.

2.2.1. O modelo da *Michigan Business School* de Fombrun, Tichy e Devanna

A Escola de Michigan (MBS) é protagonizada por Fombrun, Tichy e Devanna. Os autores compreendem a GRH como uma “ferramenta complementar de gestão que pode ser usada para implementação de estratégias, tomando como pano de fundo o estado de recessão económica nos anos 80 e a crescente complexidade e ritmo de mudança enfrentado pelas organizações” (Carvalho, 2005:8).

Figura nº 1 - Gestão Estratégica e Pressões do Ambiente por Fombrun, Tichy, e Devanna



Fonte: Adaptado de Fombrun, Tichy e Devanna (1984:35).

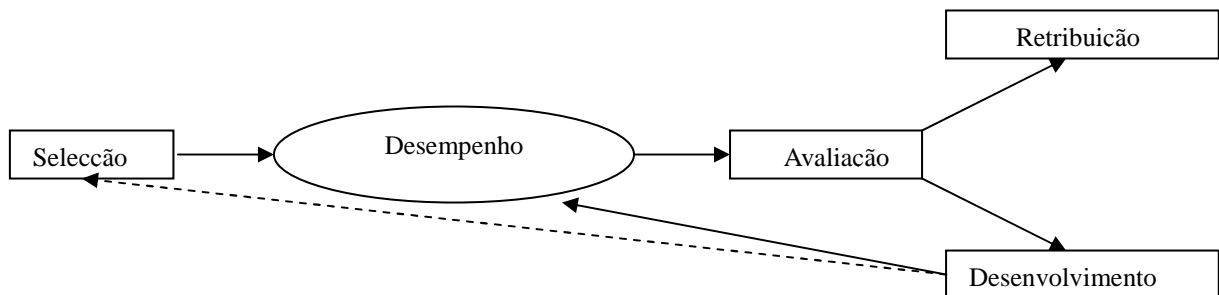
A concepção do modelo evidencia essencialmente a gestão estratégica e a sujeição a pressões ambientais e organizacionais. Considera as forças exógenas, como sejam: políticas, económicas e culturais e as forças endógenas, como sejam: missão e estratégia, cultura organizacional e GRH. O modelo **analítico** “dá uma consideração elevada às influências externas e às interactivações internas da gestão dos recursos humanos com a organização, a missão e a estratégia” (Domingues, 2003:231).

A obra *Strategic Human Resource Management* de Fombrun, Tichy e Devanna, “constitui a viragem, na GRH, para a nova perspectiva da gestão estratégica (in Bilhim, 2004a:41), (...) “a gestão em tempo de turbulência exige que as organizações voltem às questões básicas ligadas à sua natureza e à razão de ser da sua existência. Isto exige a inclusão da GRH no processo estratégico de gestão” (in Bilhim, 2004a:43).

Críticas ao modelo (in Domingues, 2003:232):

- Modelo simplista, “distância entre as necessidades presentes e futuras de desempenho, as forças, fraquezas e potencial da mão-de-obra, a motivação e a questão das relações entre os empregados” (Torrington e Hall, 1995:54);
- Dependência do modelo, “ a relação com a estratégia é feita apenas num sentido, influenciando esta a gestão de recursos humanos e não, cumulativamente, o contrário;
- A polémica do modelo centra-se na contradição com o modelo de Harvard.

Figura 2 - Ciclo dos Recursos Humanos



Fonte: Fombrun, Tichy e Devanna (1984:41) in (Moura, 2000:36).

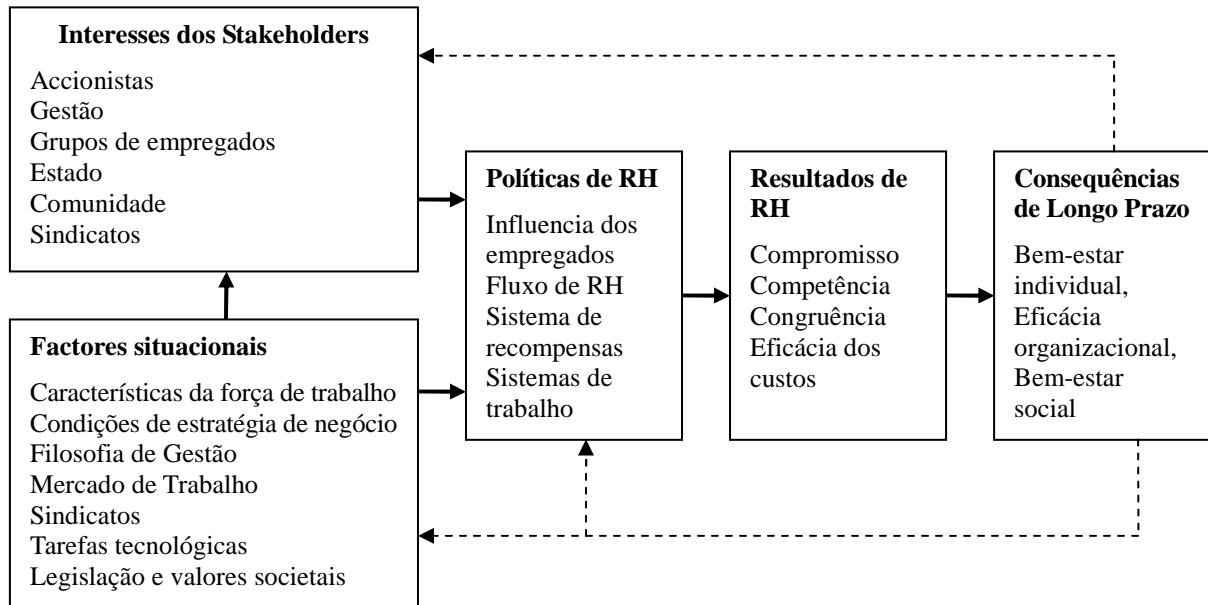
O sistema de GRH consiste em quatro componentes que estabelecem a ligação com a estratégia organizacional, são eles: *selecção*, *avaliação de desempenho*, *sistemas de recompensas* e o *desenvolvimento* (Bilhim, 2004:42). É um modelo **prescritivo**, focaliza as quatro práticas da GRH, ignora os interesses diferenciados dos parceiros, os factores situacionais e a escolha estratégica da gestão. Evidencia a inter-relação e a coerência das actividades de GRH (Jorge, 2003:27).

2.2.2. O modelo da *Harvard Business School*

O modelo de *Harvard Business School* (HBS) foi desenvolvido por autores como Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton. Enfatiza o modelo de multi-interessados os designados *stakeholders*. “Coloca a ênfase na abordagem **analítica** da estratégia de recursos humanos” (Domingues, 2003:234).

As políticas de integração de RH concretizam a estratégia de recursos humanos por áreas de influência dos empregados, fluxo de RH, sistema de recompensas e sistemas de trabalho.

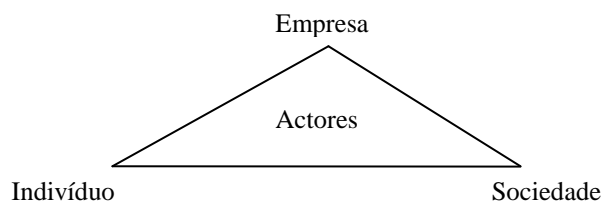
Figura nº 3 - O modelo da Harvard Business School



Fonte: Beer *et al.* (1984), *in* (Domingues, 2003:229)

Beer (*in* Bilhim, 2004a:43) considera quatro áreas operativas para a concretização da estratégia de RH. As quatro áreas operativas são: a influência dos empregados; os fluxos de RH; os sistemas retributivos; e, os sistemas de trabalho. O autor considera ainda que há quatro questões fundamentais para precisar em que medida a GRH contribui para aumentar o desempenho da organização: *compromisso* procura saber em que medida políticas de gestão de RH aumentam o compromisso das pessoas com o seu trabalho e com a organização; *competência* indaga em que medida as política de gestão de RH se atraem, convergem e/ou desenvolvem as pessoas com aptidões e conhecimentos necessários à organização, à sociedade, agora e no futuro; *custos/eficiencia* inquire sobre qual é o custo efectivo de uma dada política em termos salariais, de benefícios, rotação, absentismos, greves, etc.; e, *congruência* visa precisar que níveis de congruência as políticas de GRH criam ou convergem entre gestores e os empregados, entre diferentes grupos de empregados, a organização e a comunidade, os empregados e as suas famílias e no próprio indivíduo. (Bilhim, 2004a: 43-44).

Figura nº 4 - A triangulação do modelo de Harvard



Fonte: Adaptado de Nyhan (s/d: 30), “O desenvolvimento dos Recursos Humanos na Europa... numa encruzilhada”. Revista Europeia - Revista profissional, Nº26.

A força deste modelo Nyhan (s/d:29) salienta que “reside no facto de procurar harmonizar os objectivos de eficácia da empresa com os do bem-estar individual e os interesses da sociedade. É na relação de correlação mútua da dimensão triangular do modelo de Harvard que se introduz a noção de interesses dos actores. Todos os que têm interesses na empresa intervêm para influenciar a política da mesma empresa. Tanto podem ser trabalhadores, sindicatos, a colectividade, o governo, como grupos, accionistas e direcção, que controlam tradicionalmente a empresa”.

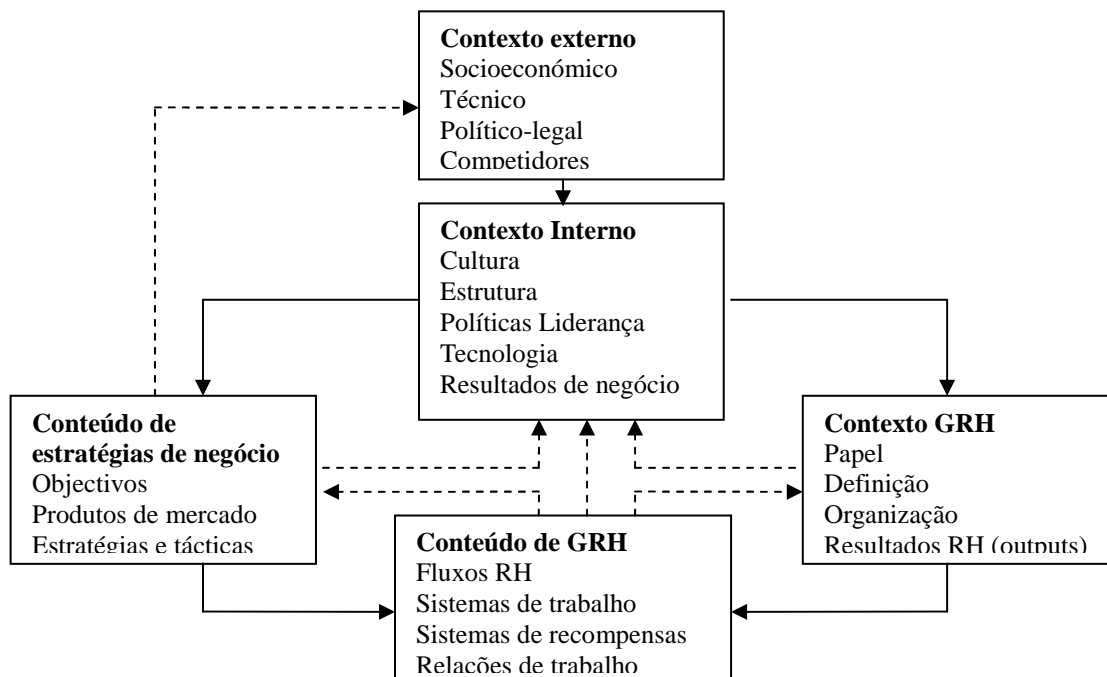
2.2.3. O modelo da Warwick Business School

A Escola de Warwick Business School (WBS) foi influenciada pelo pensamento da Escola de Harvard, protagonizado pelos autores C. Hendry e A. Pettigrew. “Coloca ênfase na abordagem **analítica** da estratégia de RH” (in Domingues, 2003:234).

O modelo é composto por cinco componentes: o contexto externo, o contexto interno, o conteúdo da estratégia de negócio, o contexto da GRH e o conteúdo da GRH. As cinco componentes promovem a integração da GRH e da estratégia de negócio. O modelo é considerado “de difícil compreensão do papel cultural único da função de recursos humanos em termos de: definição de responsabilidades; de competências num leque diverso de actividades e modo como a função se encontra organizada” (Bilhim; 2004a:45).

O pensamento da escola de Warwick considera que as práticas de GRH exercem uma forte influência no desempenho.

Figura nº 5 - O modelo de mudança estratégica e a GRH



Fonte: Hendry e Pettigrew (1990) in (Domingues, 2003:235)

Contudo, Bratton e Gold (1999:33) reconhecem a importância do alinhamento da estratégia de negócio com as práticas de GRH, enfatizando-se ainda a componente do contexto externo, interno, dos processos de mudança e de interação que nestes ocorrem. Para Hendry e Pettigrew o modelo permite descrições profundas e complexas sobre a estrutura organizacional e a forma de definir a estratégia, considera-se essencial na análise das práticas da GRH das organizações complexas.

2.2.4. O modelo estratégico de Guest

O modelo é uma contribuição inglesa de David Guest para a área da GRH, publicitada na forma de artigo intitulado de *Personnel and HRM: Can You Tell the Difference?* na edição *Personnel Management*, Janeiro de 1989.

Quadro nº 4 - O modelo de GRH de Guest

Políticas de gestão de recursos humanos	Resultados De recursos humanos	Resultados organizacionais
Descrição funcional/ Organizacional		Resultados do trabalho
Gestão da mudança	Integração estratégica	Resolução de problemas, Mudança
Recrutamento, selecção Socialização	Envolvimento, empenhamento	Inovação
Avaliação, formação Desenvolvimento	Flexibilidade, adaptabilidade	Eficácia de custos
Comunicação	Qualidade	Rotação Absentismo, greves
Liderança/cultura/estratégia		

Fonte: Adaptado de Domingues (2003:234)

Os quatro elementos principais do modelo são: a integração estratégica, envolvimento/empenhamento, flexibilidade/adaptabilidade e qualidade. Cabe à GRH alcançar a integração estratégica, elevar o envolvimento/empenhamento, e atingir a elevada qualidade e flexibilidade.

Guest (1989:s/p) *in* (Domingues, 2003:233) descreve os quatro objectivos políticos da GRH da seguinte forma:

- *Integração estratégica*: propõe a integração da GRH na estratégia e assegura-se da coerência das políticas, de modo a que se incorpore na totalidade de decisão a acção da gestão de linha e a perspectiva própria da gestão de RH.
- *Envolvimento*: tem como resultado uma elevada identificação com a empresa.
- *Flexibilidade/adaptabilidade*: garantir uma estrutura organizacional adaptável à flexibilidade funcional, privilegiando a multivalência das qualificações.
- *Qualidade*: a qualidade e a flexibilidade dos empregados conduzirá ao alcance de objectivos idênticos nos produtos e nos serviços.

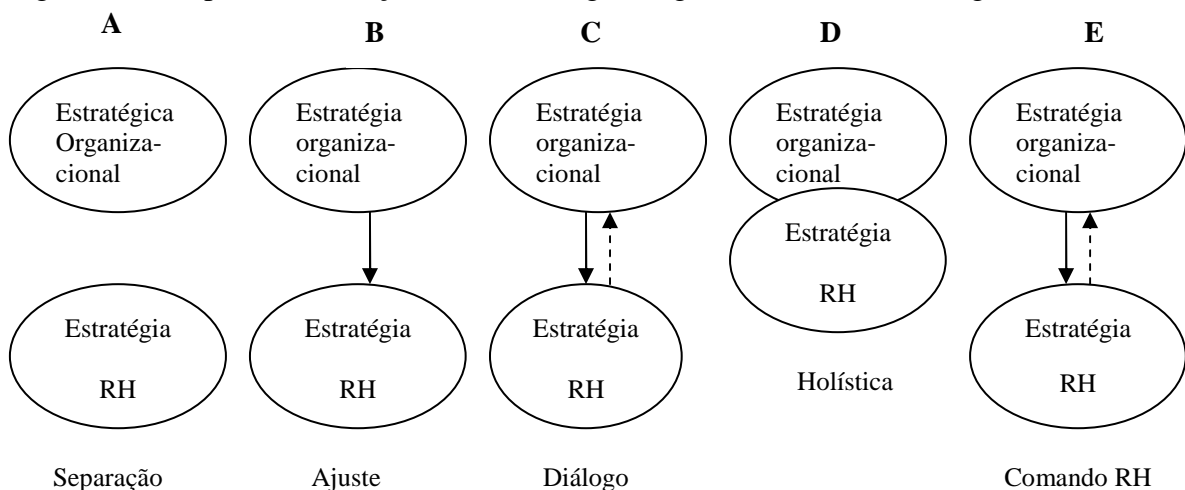
Guest vê estes objectivos como um referencial e da realização conjunta geram os resultados organizacionais desejados.

Bratton e Jeffrey (1994:25) *in* (Domingues, 2003:233) atribuem a utilidade **normativa do modelo** e consideram que Guest “define a GRH como um modelo particular de relação com os empregados. Consideram o modelo mais claro e cuidadosamente construído sob o ponto de vista das proposições teóricas que podem ser empiricamente estudadas”. Contudo, “o facto de ser um “tipo-ideal” em direcção ao qual as organizações se podem mover é, simultaneamente, uma virtualidade e uma fraqueza neste caso, dada a impossibilidade de construir um modelo de análise” (Domingues, 2003:233).

2.2.5. O grau de integração com a estratégica organizacional

No entender dos autores o grau de integração entre a estratégia organizacional e a estratégia de RH varia consideravelmente entre diferentes organizações. O desejado na figura abaixo é a compreensão de modelos que evidenciam a teoria.

Figura nº 6 - A potencial relação entre estratégica organizacional e a estratégia de RH



Fonte: Adaptado de Torrington e Hall (1998:27).

A síntese explicativa na dinâmica dos modelos de Torrington e Hall (1998:26):

- O *modelo de separação* “A”: Ausência na organização de uma relação estratégica de RH. O modelo compara um quadro típico que existiu há quarenta anos atrás, mas ainda considera a existência de modelo no tempo recente em pequenas empresas.
- O *modelo de ajuste (fit)* “B”: O reconhecimento acrescido da importância das pessoas na realização de uma estratégia organizacional. Os empregados são fundamentais na aplicação de uma estratégia organizacional. Sejam exemplo os primeiros modelos formais de estratégia de RH na proposta de (Fombrun *et al*, 1984:s/p), *in* (Torrington e

Hall; 1998:26) por se concentrarem na estrutura com a estratégia de RH e projecta-se para garantir um bom ajuste.

- O *modelo de diálogo “C”*: Evidencia a necessidade da comunicação bidireccional e com algum debate que pode ser limitado. O que é exigido na estratégia de organização não pode ser visto com possibilidades viáveis e alternativas mas contudo a estratégica pode ser revista.
- O *modelo Holístico “D”*: Representa o RH da organização a ser reconhecido como a alavanca ou chave de vantagem competitiva e não só como um meio para implementar a estratégia organizacional. Por outras palavras, a estratégia de RH não é apenas um meio para atingir a estratégia de negócios (fins), mas um fim em si mesmo.
- O *modelo de comando de RH “E”*: Modelo de forma mais extremada que coloca a estratégia de RH em posição mais privilegiada. As pessoas são consideradas a chave da vantagem competitiva e necessitam dos pontos fortes do potencial humano para a construção. Então o potencial humano interfere ou afecta a realização de qualquer plano estratégico e a sensatez é levar em conta o desenvolvimento na direcção estratégica.

2.3. O modelo informal de Lynda Gratton

As pessoas estão no centro do sucesso do negócio, considera que o individualismo nos empregados gera impacto no desempenho financeiro e influencia o comportamento individual.

Figura n.º 7 - Ligações entre o comportamento individual e o desempenho financeiro



Fonte: Gratton (2003:29): As pessoas estão no centro do sucesso do negócio, *in Estratégia Viva: colocar as pessoas no coração da empresa*.

“As empresas de elevada eficácia são criadas através da concentração num certo número de objectivos empresariais, que são traduzidos para um contexto apropriado no qual as pessoas trabalham. Os empregados comportam-se de uma forma que vai ao encontro dos objectivos empresariais e isso tem impacto no desenvolvimento da empresa e, por fim, no desempenho financeiro” (Gratton, 2003:29).

Gratton (2003:30) efectuou um estudo em grandes organizações: Glaxo Wellcome, Hewlett-Packard e Motorola, e concluiu que as pessoas podem constituir, sustentavelmente, uma vantagem competitiva. Um recurso cria vantagem competitiva: (i) quando é raro, (...) porque

a concorrência não tem; (ii) quando é valioso, (...) porque tem impacto nos resultados; e, (iii) quando é inimitável, (...) porque não pode ser copiado ou substituído pela concorrência.

Domingos (2003:182) considera que a autora partiu dos seguintes critérios: (i) deve adicionar valor acrescentado; (ii) ser único ou raro relativamente aos competidores habituais ou potenciais; (iii) ser apenas imitável imperfeitamente e não substituível por outro recurso ao dispor dos competidores; e, estes são os critérios em que os recursos podem criar vantagem competitiva, nomeadamente o humano.

“Quando as empresas adoptam determinadas práticas para com as pessoas, têm significativos acréscimos no lucro dos accionistas. Considera que um significativo número de mudanças de produtividade ao longo do tempo pode ser explicado através da cultura da organização e o empenho individual de cada empregado em relação à actividade” (Gratton, 2003:29-30). “No centro está a noção de que as pessoas são únicas e diferentes do capital e da tecnologia. Este facto de serem «únicas» surge da própria «humanidade» deste recurso” (Gratton, 2003:31).

2.4. Modelos de operacionalização da gestão de RH como parte integrante no plano de negócio da empresa

As empresas adoptam diferentes tipos de estruturas para a função de RH, Câmara *et al.* (1997:222) abordam os modelos de GRH que são os mais adoptados, no seu entender, por empresas de sucesso.

Na operacionalização da GRH Câmara *et al.* (1997:221) sinaliza o “impacto da envolvente com que a empresa interage traduz-se no tipo de estratégia que esta adopta para abordar o mercado e nele se afirma o sucesso. Contudo, a estratégia engloba as diferentes componentes necessárias ao sucesso empresarial, e determina a forma de articulação dos diversos recursos indispensáveis, (...) os recursos são parte integrante do plano de negócio da empresa, e a forma como se procede à sua gestão deverá corresponder à forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica tomada”.

2.4.1. Modelo A: O *empowerment* dos gestores de linha e os comités de coordenação

O modelo assenta no pressuposto de que, se os gestores de linha lideram grupos de pessoas e são responsáveis pelos objectivos de negócio, atingíveis através do trabalho e produtividade dos mesmos, devem igualmente assumir responsabilidade pela sua gestão integral, incluindo as áreas tradicionalmente entregues ao sector de RH. A funcionalidade do modelo tem a ver com a pequena e média dimensão e com o grau de diferenciação e de formalização da estrutura organizacional. “O *empowerment* funcionará em organizações com estrutura tipo

horizontal, com dois ou três níveis hierárquicos, ou numa organização em rede, em que um conjunto de equipas interage, de acordo com as necessidades do negócio, naquela conjuntura” (Câmara *et al.*, 1997:222-223).

2.4.2. Modelo B: O departamento de RH coordenador e executante da gestão das pessoas

O “modelo B” revela-se como o oposto do anterior, principalmente porque se traduz no alheamento dos gestores de linha das grandes questões relacionadas com a gestão das suas pessoas e a transferência desse tipo de decisões para uma estrutura centralizada e burocrática que será o Departamento de Recursos Humanos.

Refira-se, porém, a inevitabilidade de, em empresas de grande dimensão, haver estruturas específicas e profissionalizadas que assegurem a equidade de soluções individuais na gestão das pessoas, a coordenação interfuncional, a consistência e homogeneidade das ferramentas de RH utilizadas e o planeamento de carreiras. Para além do papel essencial da promoção da cultura de empresa.

2.4.3. Modelo C: O Departamento de RH como parceiro do gestor de linha

O “modelo C”, para ter viabilidade e sucesso na empresa, parte de um conjunto de pressupostos:

- Nas empresas modernas existe a necessidade de ter uma estrutura de RH profissionalizada, que assegure a difusão e defesa dos valores e da cultura da empresa, a coordenação interfuncional e a gestão de carreiras, a equidade interna e a escolha e divulgação de um conjunto de instrumentos específicos que permitam gerir as pessoas, em convergência com a estratégia do negócio;
- As pessoas são encaradas como Clientes Internos da empresa, numa lógica de marketing integrado, em que é necessário compreender as suas necessidades e prioridades, e procurar desenvolver produtos para lhes dar satisfação para que esse foco de satisfação do cliente interno seja permanente e duradoura;
- A primeira responsabilidade pela gestão das pessoas cabe clara e, naturalmente, aos gestores de linha, que são apoiados por especialistas de RH, quando tal for vantajoso para assegurar o sucesso das soluções encontradas.

“O marketing interno pressupõe um contexto de livre transacção (nas relações de troca), onde o colaborador tem várias opções e o poder de dizer «não» (a uma oferta/projecto ou ideia), e portanto onde a sua conquista (adesão) é consciente, livre e voluntária. (...) É também e sobretudo manter/fidelizar ao longo do tempo num quadro de necessidades e expectativas

cada vez maiores e mais exigentes, e em confronto com ofertas da concorrência cada vez mais sofisticadas” (Pessoa, 1980:7).

Pessoa (1980:8) considera que fazer marketing interno é encontrar resposta a três questões:

1. Começar por analisar em vês de «afirmar». Analise dos clientes internos; estudo da procura e da concorrência. Diagnosticar clima psicológico e perfil motivacional. Segmentar em grupos de interesses e influência.
2. Trabalhar com as pessoas encaradas como «parceiros» para definir em acordo o «que» e o «como». Elaborar a oferta (projectos e/ou ideias). Situa-los faces as alternativas. Realizar testes de produto e medir a reacção dos colaboradores. Modificar a oferta face a essas reacções.

Aplicar um plano de realização e métodos de acompanhamento para controlar os incidentes de percurso, manter o dinamismo e acumular o sucesso. Definir os melhores canais de distribuição que impeçam os bloqueios e resistências. Preparar a «força de verdade» que actue no terreno e no quotidiano. Conceber uma campanha de comunicação. Medir o impacte da acção e a satisfação dos clientes/colaboradores. Acompanhar permanentemente os resultados. Melhorar e ajustar a oferta ou criar/innovar com base no fluxo contínuo de informações provenientes do mercado interno.

2.5. Estereótipos de modelo de Guest de GP por oposição a GRH

O quadro sintetiza as variáveis apresentadas por Guest. Com a contribuição dada pelo autor, “será dos primeiros a constatar claramente o pendor *unitarista e individualista* da GRH com o *pluralismo da GP* “ (Carvalho, 2005:16). Considerada estrutura teórica bastante **prescritiva** reflecte como um conjunto fundamental de práticas de GRH pode atingir uma performance superior a nível individual e organizacional (Jorge, 2003:31). A GRH, segundo os estereótipos apresentados é significativamente diferente da GP porque integra os RH na gestão estratégica.

Quadro nº 5 - Quadro resumo estereotipado de GP por oposição a GRH

Gestão de pessoal por oposição à gestão de recursos humanos		
Variáveis	Gestão de pessoal	Gestão de recursos humanos
Perspectiva temporal e de planeamento	Visa o imediato Reactivo “ad hoc” Marginal	Longo-prazo Proactiva Estratégica Integrada
Contrato psicológico	Conformismo/(<i>compliance</i>)	Empenhamento
Sistema de controlo	Controlos externos	Auto-controlo
Perspectiva das relações laborais	Pluralista, colectivista, baixa confiança	Unitarista individual Elevada confiança
Estruturas/sistemas preferidos	Burocráticos/mecanicistas Centralizados Papeis formais definidos	Orgânicos <i>devolved</i> Papéis flexíveis
Papéis	Especialista/profissional	Largamente integrado na gestão de linha
Crítério avaliativo	Minimização de custos	Máxima da utilização do investimento (contabilização de activos humanos)

Fonte: Adaptado de Guest (1987:s/p), *in* Carvalho (2005:15).

“Procuram-se comportamentos de *compromisso* com os objectivos organizacionais, a perspectiva é a focagem no *indivíduo*, resulta melhor em organizações que tenham uma estrutura orgânica e a ênfase é colocada na plena utilização positiva dos RH” (Jorge, 2003:31).

Do modelo de Guest (1987:s/p), apresenta seis componentes: uma estratégia de GRH, um conjunto de políticas de GRH, um conjunto de resultados de GRH, resultados comportamentais, um conjunto de resultados da performance e resultados financeiros. “Se um conjunto integrado de práticas de GRH é aplicado de uma forma coerente, com a visão de atingir os objectivos organizacionais de elevado compromisso, elevada qualidade e flexibilidade de tarefas, então, daí resultaram performances individuais e superiores e igualmente uma performance organizacional superior” (Bratton e Gold 2003:21) *in* (Jorge, 2009:s/p).

Os estereótipos do modelo da GP permitem uma comparação à visão do modelo “hard” e os estereótipos da GRH permitem uma comparação à visão de modelo “soft” da GRH com base na teoria dos modelos “hard” e “soft” de Storey (1985).

2.6. O modelo de GRH de Storey

Storey (1995) vê a GRH numa perspectiva distinta da gestão de pessoal. A ênfase da GRH é colocada na cultura da organização em detrimento das regras e dos procedimentos características da gestão de pessoal.

O modelo de GRH de Storey (2007:9) sustenta quatro parâmetros os quais procuram sintetizar e integrar as dimensões:

- *Crenças e pressupostos*: concepção dos RH como vantagem competitiva para a organização, ideia de desenvolver a relação organizacional com os trabalhadores,

salientar os processos de selecção, formação como forma de aumentar a competência organizacional.

- *Qualidades estratégicas*: a importância estratégica com RH implica que as decisões políticas de RH podem traduzir um alinhamento com o ambiente competitivo, com a estratégia do negócio e com desenvolvimento integrado GRH.
- *Papel crítico dos gestores*: os gestores de linha têm que estar envolvidos na execução e na implementação das políticas e os gestores de RH terá de participar nas decisões e definições de estratégia de negócio.
- *Alavancas-chave*: a gestão pela cultura é mais importante que gerir os processos e os sistemas, implica na prática uma acção integrada ao nível da selecção, do processamento da comunicação, dos programas de formação, sistema de recompensas, desenvolvimento de responsabilidades e da autonomia dos empregados.

2.7. A perspectiva de vários autores aos modelos “hard” e “soft” da GRH

A visão “hard” do modelo

O modelo “hard” é distinguido na retórica como o mais quantitativo e unitário. O modelo de *Michigan School of HRM* é designado na literatura por “duro” e o que mais se identifica com o modelo “hard”, a “ênfase da gestão de recursos humanos é colocada em recursos, geríveis de acordo com critérios racionais e económicos e mais próximo da abordagem do «capital humano». A visão sobre as pessoas é obtida a custo tão baixo quanto possível e utilizadas de forma otimizada na satisfação dos objectivos estratégicos da organização” (Cabral-Cardoso, 2000:233).

A visão “soft” do modelo

O modelo “soft” é perspectivado como mais qualitativo e pluralista. O modelo da *Harvard Business School of HRM* é designado por modelo “soft”, “inspirado na escola das relações humanas e mais próximo do comportamento organizacional” (Cabral-Cardoso, 2000:233). “O modelo reconhece que as pessoas têm sentimentos e emoções, por isso, não poderão ser geridas como qualquer outro recurso, cabendo à gestão de recursos humanos encontrar os mecanismos que reconciliem a inevitável tensão entre as expectativas dos empregados e os objectivos da gestão” (in Cabral-Cardoso, 2000:233).

“A incorporação de elementos de ambos os modelos “hard” e “soft” dentro de uma teoria ou modelo é muito problemática, porque cada um assenta num conjunto de pressupostos diferentes nas duas áreas fundamentais da natureza humana e do controlo através da gestão estratégica”(Truss: 1997; Gratton e Truss, 1999:43).

Os modelos “hard” e “soft” dos RH não são necessariamente incompatíveis, “na maior parte dos pressupostos normativos do que constitui a gestão dos recursos humanos contêm elementos de ambos os modelos” (Legge, 1989) *in* (Caetano *et al.*, 1999: 40).

“As principais diferenças decorrem da conflitualidade inerente aos pressupostos epistemológicos e da implicação prática de cada abordagem. Para tal, contribuem também as ambiguidades inerentes às expressões verbais que são usadas para transmitir as crenças e os pressupostos subjacentes a cada abordagem, como flexibilidade, integração, adequação, implementação, qualidade, espírito de grupo” (Neves, 2000b:10).

Quadro nº 6 - Diferenças entre modelos “hard” e “soft” de GRH

Modelo “hard” De gestão dos recursos humanos	Modelo “soft” De gestão dos recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos Utilitaristas • Focam a necessidade de uma integração entre as políticas, os sistemas e as actividades de gestão dos recursos humanos, e as estratégias de gestão da empresa. Os recursos humanos são vistos como instrumentos necessários para atingir os objectivos da organização (Fombrun, 1984). • As políticas, os sistemas e as actividades relacionadas com o pessoal, têm de ser consistentes com os objectivos de negócio da organização, servindo de suporte a estes. Este efeito só é conseguido se houver uma coerência interna ao nível da gestão dos recursos humanos (Hendry e Pettigrew, 1986). • Os recursos humanos são objecto de um planeamento formal, sendo vistos como “um factor de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital” (Legge, 1995:35). São despesas necessárias para se efectue o negócio ao mais baixo preço (Torrington e Hall, 1987). Recursos humanos passivos, mais do que uma fonte de energia criativa. • Estes modelos enfatizam os aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio, na gestão dos recursos humanos. Gerem os recursos humanos de um modo “racional”, tal como se estes fossem um outro factor económico qualquer (Storey, 1987). • Em última análise, estes modelos estão centrados nas gestões dos recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanismo Desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990) • Os recursos humanos são vistos como uma mais valia para a organização. E a maximização do seu potencial só é possível através do uso de técnicas distintas e diferenciadas de gestão de recursos humanos. • O objectivo da gestão dos recursos humanos está em gerar uma implicação dos trabalhos através de processos de “comunicação, motivação e liderança” (Storey, 1987). • Os trabalhadores são proactivos, em vez de serem meros <i>inputs</i> passivos dos processos produtivos. Eles são capazes de se “desenvolverem”, merecem a “confiança” da gestão/gestores, e a sua “colaboração” é conseguida através da “participação” e da “escolha informática” (Beer e Spector, 1985). • Nestes modelos a ênfase e posta nas políticas de percursos humanos como meio de tomar os trabalhadores uma fonte de recursos e uma mais valia a organização. • Estes modelos estão centrados sobretudo na gestão dos recursos humanos.

Fonte: Legge, (1995) *in* Caetano *et al.*, (1999:41).

Na abordagem ao modelo “Legge (1995) considera que a linguagem da gestão de recursos humanos, no fundo, não reflecte mais que uma resposta pragmática às oportunidades e constrangimentos do meio sócio-político e económico actual, mais do que ser expressão de uma filosofia de emprego completamente nova”(in Caetano *et al.*, 1999:42).

As organizações foram forçadas a encontrar novas formas de gestão dos Recursos Humanos com o objectivo de garantirem a sua sobrevivência. Consequentemente, a GRH para fazer face à realidade da envolvente passou a usar estratégias de ajustamento entre pessoas que trabalham na organização e a necessidade estratégica desta no sentido de assegurar a utilização dos RH disponíveis. Contextualizando, “ a gestão de recursos humanos não diz respeito apenas às acções destinadas a atrair e seleccionar os futuros empregados na qualidade e quantidade estimável, mas também a todas as acções orientadas para a fidelização dos recursos humanos que melhor se adaptem à cultura organizacional, lançando mão de técnicas, tais como a avaliação do desempenho, a remuneração, a gestão da carreira, etc.” (Bilhim, 2006:59).

A GRH enfatiza mais os “aspectos ligados às atitudes, emoções e características comportamentais dos novos empregados do que a tradicional gestão de pessoal” (Bilhim, 2006:59).

Besseyre des Horts citado por Bilhim (2006:59) “apresenta duas concepções de pessoal na organização: pessoal/custo relacionada com a gestão de pessoal e pessoal/recurso relacionada com a gestão de RH, atribuindo-lhe um conjunto de características-chave que as distingue conforme se constata”:

Quadro nº 7 - Características chaves: pessoal/custo e pessoal/recurso

Pessoal = Custo	Pessoal = Recurso
Ameaça	Oportunidade
Minimizar	Optimizar
Curto prazo	Longo prazo
Resultados	Meios+resultados
Quantitativos	Qualitativos
Inadaptável	Adaptável
Inflexível	Flexível
Dependente	Autónomo
Executante	Empreendedor

Fonte: Bilhim (2006:60).

Para Besseyre des Horts citado por Bilhim (2000:60) “é sintomática a vontade de conceber e difundir as práticas que correspondem à segunda coluna da tabela”, a «designação direcção de recursos humanos».

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

3.1. Dimensões da 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).

Se a GRH “consiste em planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicos capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os seus objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho”, então, “as políticas de RH são um conjunto de princípios e regras, que orientam as decisões e conduzem as diferentes actividades da empresa relativamente aos RH” (Chiavenato, 1987:74) *in* (Jorge, 2003:56).

Da abordagem à literatura de Chiavenato, Jorge (2003:56) extrai cinco tipos de políticas:

1. Políticas de Suprimento: Pesquisa de mercado de RH, recrutamento, selecção e integração.
2. Política de Aplicação: Análise e discriminação de funções, planeamento dos RH, plano de carreiras e avaliação de desempenho.
3. Política de Manutenção: Administração de salários, plano de benefícios sociais e higiene e segurança no trabalho.
4. Política de Desenvolvimento: Formação, desenvolvimento dos RH e desenvolvimento organizacional.
5. Política de Controlo: Base de dados, sistemas de informação e auditoria dos RH.

“No modelo 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).

Neves (2000:141) considera a GRH 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).

3.2. Perspectivas sobre as Políticas de Gestão de Recursos Humanos

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”.

A dimensão política das organizações na perspectiva da análise estratégica, Ferreira (2001: 118) abordou a obra dos autores: Michel Crozier e Erhard Friedberg e extraiu as interpretações relevantes e uma articulação específica com o fenómeno do poder nas organizações e, do modelo conceptual sintetizou os seis postulados considerados nucleares na análise estratégica (Friedberg, 1988:24-27) *in* (Ferreira, 2001: 118-119):

1. Cada indivíduo tem os seus objectivos próprios, os seus projectos, que procura desenvolver, mesmo que confrontado com as suas contingencias culturais e institucionais da organização.

2. A estratégia dos actores na organização é sempre racional, mas nunca uma racionalidade absoluta. É uma racionalidade limitada inscrita nas contingências do funcionamento das organizações.
3. Na medida em que a acção individual e colectiva em que os membros da organização se inscrevem só é parcialmente definida pelas regras oficiais, subsiste sempre uma zona de incerteza que revela de condutas humanas não regulamentadas pela organização.
4. A existência de uma liberdade relativa dos actores numa zona de incerteza, a organização vê-se constrangida a motivar os indivíduos a jogar o jogo que permite a consecução dos seus objectivos. Só que os actores podem recusar participar nesse jogo. As exigências da participação implicam uma negociação sistemática entre os actores e a organização.
5. Cada indivíduo não exerce o poder somente em relação ao funcionamento da organização. Para além disso, tem possibilidade de exercer o poder, quando influencia o comportamento de outro indivíduo e grupos da organização. É um poder que persiste nas suas capacidades pessoais de relação com os outros e nas orientações estratégicas definidas para atingir os seus objectivos específicos.
6. As relações de poder, definidas pelo seu papel protagonizado por cada actor, podem coincidir ou não com a distribuição de poder que está inscrito na estrutura formal da organização. Perante essas contingências, emerge um tipo de poder que tem origem em relações sociais informais. Não obstante, a socialização do poder faz-se no interior da estrutura formal, na medida em que cada actor é participante das tarefas e dos papéis que são prescritos pela organização.

Domingues (2003:237) enfatiza a importância do contrapoder que se desenvolve na empresa e sobretudo nas organizações de trabalho e pelas quais são integradas na constituição histórica da gestão das pessoas, do trabalho e das organizações sem referir o papel determinante que tiveram, nomeadamente na Europa, as organizações sindicais e demais organismos representativos dos trabalhadores.

3.3. Perspectivas sobre as Melhores Práticas de GRH

Das abordagens sobre a literatura de práticas de GRH em Portugal “verificamos serem muito limitadas as propostas apresentadas pelos autores portugueses que remetem, quase sempre, para literatura estrangeira” (Martins, 2004:56).

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”.

Quadro nº 8 - Práticas para gerir as pessoas

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 <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 de salários	
13. Promoção de dentro	
14. Perspectivas de longo prazo	
15. Medição das práticas	
16. Filosofia envolvente	

Fonte: 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.

Quadro nº 9 - Classificação das «melhores práticas em Recursos Humanos», geradoras de bons resultados económicos

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 <i>status</i>	
Salários altos em relação ao mercado	Formação de novos empregados	
Plano de opção de acção	Formação dos empregados experientes	

Fonte: 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”.

Quadro nº 10 - As melhores práticas de GRH (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Watson Wyatt, 2002).

<ul style="list-style-type: none"> • Análise de funções • Selectividade no recrutamento • Filosofia de enquadramento • Função e desenvolvimento de competências • Formação em múltiplas funções • Práticas de participação e <i>empowerment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação accionista dos empregados • Promoções internas • Segurança de emprego • Sistema de incentivos • Salários altos • Compressão salarial • Sistema de avaliação baseado no mérito 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
---	--	---

Fonte: Adaptado: Quadro 3 Melhores práticas de GRH (Gomes e Cunha, 2003.10), *O Âmbito estratégico da GRH*, RH Magazine.

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.

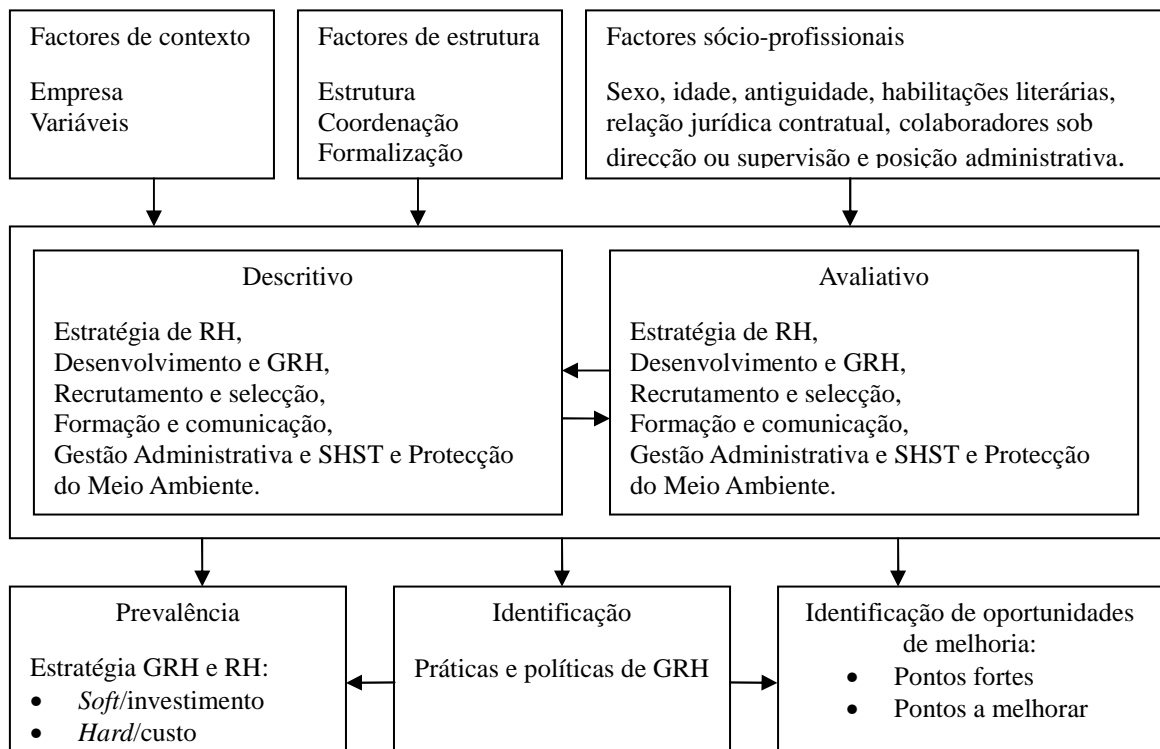
4. Metodologia

Neste capítulo apresentamos e explicamos a metodologia seguida no presente trabalho de investigação.

4.1. Modelo de referência para a investigação

O modelo de análise que serve de referência para a investigação é esquematizado a partir do modelo de análise de Neves (2000:144).

Figura nº 8 - Modelo de investigação



Fonte: Adaptado a partir do modelo de investigação de Neves (2000:144)

A sistematização de informação relativa a factores de contexto 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.

4.2. Estatística descritiva

A estatística descritiva permite, de acordo com as práticas correctas da teoria da amostragem, caracterizar a amostra. “Das várias formas possíveis de caracterizar a amostra consideram-se

as medidas de tendência central, a dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central ou a amostra (medidas de dispersão), as medidas de distribuição dos elementos da amostra (assimetria e achatamento) e as medidas de associação que caracterizam a intensidade e, finalmente, a direcção da variação comum entre as variáveis no caso de amostras multivariadas” (Maroco, 2003:27).

Apresentamos e sintetizamos as estatísticas mais úteis consoante a escala de medida. Assim, para a escala nominal recomenda-se a moda; para a escala ordinal recomenda-se a moda, quantis, e amplitude inter-quantis; e, para a escala quantitativa recomenda-se a moda, quantis, amplitudes inter-quartis, amplitude total, média, desvio-padrão, coeficiente de variação, enviesamento, e achatamento (Pestana e Gageiro, 2000:32).

A caracterização da amostra que vier a ter lugar é sustentada com base no uso do modelo escalar apresentado de forma sintetizada.

4.2.1. Constituição da amostra

A população ou universo é o conjunto de colaboradores com características comuns da *Empresa X* afectos à empresa nos meses de Outubro e Novembro do ano de 2010. A amostra é um subconjunto de colaboradores da *Empresa X* com característica “y”. A unidade estatística é o colaborador do subconjunto com a característica “y”. O tamanho da amostra é de 76 colaboradores com a característica “y”. Não estamos perante uma boa ou má amostra. O importante na amostra é que garanta a representatividade da população. O tamanho da amostra está dependente dos recursos, tempo disponível, do grau de confiança a obter nos resultados e do grau de pormenor desejado na análise.

4.2.2. Método de amostragem

O método a adoptar para selecção da amostra é o método não probabilístico ou amostragem dirigida, porque os colaboradores da *Empresa X* não tiveram a mesma probabilidade de serem seleccionados. “A selecção de cada elemento que fará parte da amostra é baseada em maior ou menor grau em juízo de valor sobre a população alvo” (Reis, 2001:39).

A amostra não probabilística é intencional com a característica de ser constituída a partir de uma intenção de estudar uma situação particular e baseada na opinião de pessoas que conhecem as características específicas da população que se pretende estudar (Reis, 2001:40).

4.2.3. Técnica de recolha de dados

Foi enviada à *Empresa X* uma carta de sensibilização mostrando a importância do estudo em questão e salientando os possíveis benefícios para a empresa pelo facto de colaborar no

estudo, conforme Anexo I. Obtida a resposta de aceitação para colaborar, foram agendadas várias reuniões com o representante e responsável de DRH com objectivo de delinear todo o processo de colheita de dados. Foi proposto e reciprocamente aceite que se estudasse um grupo de colaboradores na empresa com as características “y”.

O responsável pela DRH funcionou como o elo de ligação entre a empresa e o investigador. Colaborou na colheita da informação, validação do questionário e sua aplicação a colaboradores e reuniu as condições necessárias à realização das entrevistas.

Após a elaboração do questionário foi efectuado o pré-teste a dez respondentes que incorporam a amostra na empresa em estudo. Foram distribuídos os questionários em envelope aberto, tendo sido informado que cada questionário, após ser respondido individualmente, fosse entregue em envelope fechado. Aos dez questionários que constituíram o pré-teste foi anexa uma página a solicitar que o respondente expressasse possíveis dificuldades ou dúvidas sentidas no preenchimento do mesmo. A responsabilidade da distribuição e recolha ficou a cargo do DRH da empresa com um prazo acordado de cerca de oito dias.

Feita a recolha dos questionários na fase de pré-teste procedeu-se à análise dos mesmos e concluiu-se sobre a necessidade de melhorar a apresentação do mesmo no sentido de motivar o respondente a expressar-se no que se refere às questões abertas relativas às oportunidades de melhoria, identificando os pontos fortes e pontos fracos de cada uma das dimensões analisadas. Verificou-se a necessidade de incorporar mais duas questões nos dados sócio-profissionais que correspondem à 6ª e 7ª questão.

O passo seguinte foi seguir o mesmo método na distribuição e recolha de questionários com a disponibilização do responsável da DRH e com o tempo levado para o efeito de três semanas.

Após a recolha dos 66 questionários em envelope fechado pelo DRH procedeu-se à respectiva abertura e a uma breve análise quanto à adesão nas respostas e verificou-se o seguinte: 4 colaboradores que não responderam ao questionário e verificou-se alguma adesão quanto à opção de expressar oportunidades de melhoria. O colaborador aderiu à resposta dos itens categorizadas por 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente, distribuídas pelas respectivas dimensões em estudo. A adesão a questões sócio-profissionais, alguns colaboradores não responderam na sua totalidade e outros responderam a algumas. Quanto às oportunidades de melhoria alguns colaboradores expressaram a sua opinião.

Outra forma de recolha de dados é a entrevista dirigida a colaboradores da *Empresa X* obedeçam à característica de informantes-chave. Colaborador (es) da DRH e outros que

tenham colaboradores sob sua direcção na empresa em estudo. O número de colaboradores a entrevistar são três. A entrevista com colaborador (es) da DRH é a de maior duração e justifica-se pela sua especificidade e tema do estudo em causa. O tempo de entrevista a outros colaboradores é de duração menor e justifica-se pelo objectivo a atingir na colheita de dados.

A entrevista segue o modelo de pergunta aberta. É sustentada por um guião de entrevista elaborado para o efeito. Pretende-se com a entrevista colher informação sobre a estratégia da empresa e sua integração da estratégia de negócio com a EGRH, sobre práticas e políticas de GRH, sobre qual a prevalência da visão do RH como custo ou investimento, e ainda colher alguma informação necessária para complemento à análise preliminar dos questionários. A entrevista enquanto instrumento de recolha de informação serve de complemento e reforço à colheita de dados ao estudo.

4.2.4. O questionário

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 serie de perguntas às suas opiniões sobre: gestão, práticas e políticas de RH, oportunidades de melhoria e situações sócio-profissionais. A representatividade “nunca é absoluta, está sempre limitada por uma margem de erro e só tem sentido em relação a um certo tipo de perguntas – as que têm sentido para a totalidade da população em estudo” (Quivy, 2005:189). O inquérito por questionário destina-se a colher a opinião do subconjunto de colaboradores da *Empresa X* com a característica “y”. O questionário é respondido pelo próprio colaborador e “chama-se de administração directa” (Quivy, 2005:188).

Foi necessário elaborar dois tipos de questionário, um destinado ao responsável pelo DRH e outro destinado a colaboradores, conforme consta do Anexo II e Anexo III que diferencia o questionário “A” do questionário “B” são as questões intencionais e específicas de conteúdo de modelos de GRH.

Às questões intencionais e específicas é pedido a síntese da estratégia RH da empresa perante os modelos: (i) de integração com a estratégica organizacional de Derke Torrington e Laura Hall que abordaram as relações possíveis entre a estratégia organizacional e a estratégia de RH conforme os modelos seguintes: o modelo de separação “A”; o modelo de ajuste “B”; o modelo de diálogo “C”; o modelo holístico “D”; e, o modelo de comando RH; (ii) e os modelos de Câmara *et al.* (1997:219) operacionalização da gestão de RH como parte integrante

no plano de negócio da empresa, adopção da estratégia mais eficaz e a garantia do sucesso: modelo A - o *empowerment* dos gestores de linha e os comités de coordenação; modelo B - o Departamento de RH coordenador e executante da gestão das pessoas; e, modelo C - o Departamento de RH como parceiro do gestor de linha.

Dos modelos apresentados no questionário “A” pretende-se verificar qual o modelo de GRH que mais se identifica ou prevalece na empresa em estudo.

Todos os questionários apresentam cinco dimensões que constituem o conteúdo da GRH: Dimensão 1 – *Estratégia de RH*; relacionada com esta dimensão, foram colocadas questões que permitissem revelar as percepções tidas sobre a clarificação e definição da estratégia GRH, a periodicidade da revisão, a proactividade do Director de RH na definição da estratégia de RH, a estratégia é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais e o nível de integração da estratégia de GRH com a estratégia de negócio. Dimensão 2 – *Desenvolvimento e Gestão de RH*; relacionada com esta dimensão, foram colocadas questões que permitissem avaliar a percepção tida em relação ao planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, a definição de funções e objectivos, o desenvolvimento da gestão estratégica de competências, a progressão na carreira, a admissão de colaboradores e a avaliação do desempenho. Dimensão 3 – *Recrutamento e Selecção*; nesta dimensão assume a importância as formas convencionais de recrutamento, a preferência do recrutamento interno sobre o externo, a definição e a hierarquização nos processos de critérios de escolha e selecção, a integração de novos colaboradores, a prevalência das condutas éticas no processo de recrutamento, aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos e o processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio. (vi) Dimensões 4 – *Formação e Comunicação*; relacionada com esta dimensão, foram colocadas questões que permitissem revelar as percepções tidas sobre o planeamento da formação, avaliação e comunicação. Dimensão 5 – *Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente*; esta dimensão assume relevo a política salarial e benefícios sociais, as políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente e as relações sociais e do trabalho.

Por cada dimensão foi disponibilizado ao respondente um espaço destinado a expressar livremente a opinião sobre oportunidades de melhoria referentes à dimensão e itens com o objectivo de identificar pontos fortes e pontos fracos.

Partindo destes pressupostos foram formulados 43 itens. Dos itens formulados foram distribuídos adequadamente pelas dimensões respectivamente, 5 relacionados com a estratégia de RH, 6 com o desenvolvimento e gestão de RH, 7 com recrutamento e selecção, 13

relacionados com a formação e comunicação e 12 com a gestão administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente. A modalidade da escala escolhida é de 5 pontos. Os itens são respondíveis de acordo com a seguinte escala: discordo totalmente, discordo, concordo pouco, concordo e concordo totalmente.

Foi pedido aos respondentes dados sócio-profissionais: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e relação jurídica contratual com a empresa, a existência de colaboradores sob direcção ou supervisão e a posição administrativa dos colaboradores na empresa. A forma de questão foi pensada e elaborada com o objectivo de garantir o anonimato.

A elaboração do questionário obedeceu aos seguintes critérios: “uso de vocabulário simples e de uso corrente, sentido unívoco das expressões e palavras, uma ideia apenas em cada afirmação, redacção que possibilite a unanimidade de compreensão do sentido da afirmação em qualquer nível empresarial, formulação que não contenha pressupostos já adquiridos, evitar formulações que traduzam expectativas, evitar termos carregados de afectividade e de juízos de valor e, procurar afirmações de natureza descritiva do que de natureza avaliativa” (Miller, 1991: s/d, *in* Neves, 2000:166).

O conjunto de itens contidos no questionário foi validado por pessoas com especialidade em RH, conhecedoras das características da empresa e dos respectivos colaboradores que constituem a amostra. A terminologia foi cuidadosamente adaptada a práticas de gestão da empresa.

4.2.5. A entrevista

A entrevista também é um método de recolha de dados. O método de entrevista caracteriza-se “por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele” (Quivi, 2005:192). A entrevista é aplicada a alguns colaboradores da empresa em estudo. Segue o modelo de processo de amostragem já explicitado mas difere apenas no tamanho da amostra em número de três colaboradores com colaboradores sob a sua direcção.

A entrevista é realizada após a análise preliminar dos resultados do questionário e obedece a perguntas abertas e está sujeita à dinamização entre o entrevistado e entrevistador, à centralidade do contudo da pergunta, não obedece à ordenação do guião, leva em consideração as condições do ambiente envolvente e do momento da realização, da aceitação por parte do entrevistado, seu conhecimento e poder de comunicar. Por parte do entrevistador a perícia de levar o entrevistado a responder com verdade e honestidade com o objectivo de colher a informação centrada no conteúdo proposto e que valide ou seja valido para o estudo em causa.

O guião de entrevista, cujo conteúdo podemos analisar no Anexo IV, foi enviado por correio electrónico com a colaboração DRH da empresa em estudo. Os entrevistados são colaboradores da *Empresa X* que desempenham papel funcional de direcção ou chefia e que tenham um maior número de colaboradores sob sua coordenação. Responderam à entrevista três colaboradores. A entrevista decorreu nas três primeiras semanas do mês de Março de 2011.

4.3. A variável quanto à sua natureza e escala de medida e tipos de escala a usar no estudo.

De acordo com Quivy (2005:217) “chama-se variável a todo o atributo, dimensão ou conceito susceptível de assumir várias modalidades”. Se o conceito tem um único atributo ou indicador, a variável identifica-se com o atributo – idade, se o conceito é composto por várias dimensões ou atributos, a variável é o resultado da agregação das dimensões e atributos – concordância (Quivy, 2005:217).

As variáveis quanto à sua natureza podem assumir o valor de variáveis quantitativas e variáveis qualitativas. Os valores que podem tomar as variáveis qualitativas são: qualidades ou símbolos. As variáveis qualitativas podem ser dicotómicas com apenas duas categorias e as polifónicas com três ou mais categorias. As variáveis quantitativas são representadas por números. É discreta quando assume valores relacionados por uma correspondência biunívoca com um subconjunto de números inteiros ou contínua quando assume valores relacionados por uma correspondência biunívoca com um subconjunto de números reais (Morais, 2005:4).

As escalas são formas de poder representar dados que são valores associados a cada variável. O registo de valores de cada variável corresponde a uma só escala, ou seja, não pode ser integrado simultaneamente em mais que uma escala e expressa a quantidade ou qualidade dos dados. As escalas obedecem a dois princípios: exaustividade, representação de todos os dados e a exclusividade, qualquer acontecimento só possa ser representado uma única vez (Morais,2005:5).

As variáveis podem ser distribuídas por quatro tipos de escalas de medida: nominal, ordinal, intervalar e proporcional ou de razão.

A escala nominal é meramente classificativa como o sexo, a relação jurídica contratual com a empresa, a existência de colaboradores sob direcção ou supervisão e a posição administrativa na empresa. As observações estão divididas em mais de que uma categoria e obedecem ao princípio da exaustividade com a precisão de que todos os casos possíveis tenham uma classificação. Foi incorporada uma categoria denominada por “outros” para garantir o princípio da exaustão.

A necessidade de processamento de dados obriga à codificação de cada categoria. O valor numérico é utilizado apenas como código e não como valor quantitativo.

Nas escalas ordinais os indivíduos ou observações distribuem-se por ordem crescente e permitem estabelecer a diferenciação. As dimensões em estudo são compostas por itens categorizados por ordem crescente: discorda totalmente, discorda, concorda pouco, concorda e concorda totalmente e lhe corresponde respectivamente os valores numéricos de 1 a 5. É ainda categorizada por ordem crescente as habilitações literárias, a idade e por necessidade transformada em escala ordinal. Consiste em obter “uma escala ordinal em dividir uma escala contínua em múltiplos intervalos” (Reis, 2001:24). A transformação escalar da variável idade justifica-se com o objectivo de garantir o anonimato dos colaboradores em estudo. O princípio da exaustão é garantido com a atribuição da categoria de “outro”.

A escala por intervalos pode ser contínua se “tomar um número infinito não numerável de valores ou discretas se o número de valores que tomam é finito ou, sendo infinito, é numerável” (Reis, 2001:24). A variável antiguidade na empresa é transformada em intervalar e justifica-se para garantir o anonimato dos colaboradores.

De acordo com Reis (2001: 25) “os dados nominais são os mais limitados em termos de técnicas estatísticas disponíveis para a sua análise. Aos dados ordinais podem aplicar-se todas as técnicas defendidas para dados nominais e técnicas concebidas para este tipo de dados”.

4.4. Escalas de medida e estrutura do processo de medição

Para Herrero e Cuesta (s/d:s/p) a estrutura do processo de medição tem quatro níveis: a) a variável, a propriedade que se quer medir, (exemplo: sexo, idade, antiguidade, etc.), b) o atributo, grau ou modalidade em que se manifesta a propriedade medida (exemplo: discordo totalmente, discordo, concordo pouco, concordo e concordo totalmente), c) o valor, a forma de expressar a forma numérica o atributo (exemplo: 1, 2, 3, 4 e 5) e d) a relação, ligação entre os vários valores da variável.

Contudo os números que codificam os valores dos atributos podem ter diferentes regras e serem definidos a partir de quatro tipos de escalas de medida: nominal, ordinal, intervalar e proporcional ou de razão.

O modelo escalar unidimensional utilizado no estudo, nomeadamente no inquérito, das dimensões é do tipo Likert. A escala de Likert permite medir a opinião do inquirido ao seleccionar uma proposição, podendo esta ser: discorda totalmente, discorda, concorda pouco,

concorda e concorda totalmente. É efectuada uma cotação das respostas que varia de modo consecutivo: utilizando pontuações de 1 a 5.

4.5. Método complementar e suporte informático para análise de dados

Os dados colhidos por inquérito por questionário em que as respostas estão pré codificadas, não fazem qualquer significado em si mesmas. Só podem ser úteis no âmbito de um tratamento de dados (Quivy, 2005:190). Contudo, as opiniões de melhoria estão condicionadas a um método de análise de conteúdo tal com os dados colhidos por entrevista. Com a entrevista pretende-se “fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjectividade dos processos” (Quivy, 2005: 195).

O *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS v. 17.0) é um dos programas usados em ciências sociais para análise estatística. A opção por este *software* resulta de alguma formação e disponibilizado pela Universidade. De acordo com Maroco (2003:63) “no SPSS a análise de dados faz-se em quatro etapas: 1) introduzir as variáveis da amostra no Editor de dados; 2) seleccionar o procedimento de análise de um dos menus; 3) seleccionar as variáveis a analisar; e 4) examinar e interpretar os resultados”.

O SPSS é um dos programas que oferece a possibilidade de cálculo do *Alpha de Cronbach*. O *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens) e define-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos e porque os inquiridos têm diversas opiniões. Recorrer ao método de *Alpha de Cronbach* tem por objectivo demonstrar a confiabilidade dos valores das médias observadas (Pestana e Gajairo, 2003:525, 526).

O *Alpha de Cronbach* varia entre 1 a 5 e considera a consistência interna: inadmissível com *alpha* menor que 0,6; fraca se *alpha* entre 0,6 e 0,7; razoável se *alpha* entre 0,7 e 0,8; boa se *alpha* entre 0,8 e 0,9; e muito boa se *alpha* superior a 0,9. O *alpha* não assume valores negativos, mas caso se verifique assume-se que existe correlações negativas o que viola o modelo de consistência interna (Pestana e Gajairo, 2003: 526).

O Office 2003 é um pacote de *software* que serve de ferramenta base e complemento para análise de dados e elaboração de quadros, gráficos e texto.

5. Estudo de Caso da Empresa “X”

5.1. Caracterização da Empresa

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

A Empresa apresenta uma estrutura predominantemente horizontal em detrimento do hierarquizado. A Empresa é forçada a abandonar uma gestão tipificada como europeia e a abraçar agora uma gestão tipificada como americana.

5.2. 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.

Verificámos que 44 (64,7%) dos 68 respondentes são do sexo masculino, 24 (35,3%) dos 68 respondentes são do sexo feminino e 4 (5,6%) dos inquiridos não responderam.

Gráfico nº 1 - Sexo



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme anexo VI.

Relativamente à variável idade dos respondentes, é de referir que 11 (16,4%) dos 67 colaboradores respondentes têm idades entre os 20 anos e os 49 anos. Também constatámos que 36 (53,7%) dos 67 colaboradores respondentes têm idades entre os 30 anos e os 49 anos. 20 (29,9%) dos respondentes têm idades entre os 40 e os 49 anos. É também de referir que 5 dos 72 colaboradores não referiram o seu grupo etário.

No que concerne às habilitações literárias 3 inquiridos (4,2%) não referiram as suas habilitações literárias. Dos 69 colaboradores respondentes 31 (44,9%) possuem um curso superior (licenciatura), 14 (20,3%) possuem o 12º ano da escolaridade, 9 (20%) possuem o curso médio (Bacharelato), 9 (20%) possuem o curso técnico-profissional, 3 (4,3%) possuem o Curso Geral Unificado (9º ano de escolaridade), 2 (2,9%) possuem o Mestrado, 1 (1,4%) o Doutoramento.

Quadro nº 11 - Habilitações literárias

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Validação frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	3	4,2	4,3	4,3
12º Ano escolaridade	14	19,4	20,3	24,6
Validação	Curso Técnico-profissional	9	12,5	37,7
	Curso Médio (Bacharelato)	9	12,5	50,7
	Curso Superior (Licenciatura)	31	43,1	95,7
	Mestrado	2	2,8	98,6
	Doutoramento	1	1,4	100,0
Total	69	95,8	100,0	
Missing	9	3	4,2	
Total	72	100,0		

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

Constata-se que apenas 55 (76%) dos 72 colaboradores inquiridos referiram a sua antiguidade na empresa. Dos 55 colaboradores respondentes 21 (38,2%) indicaram que estavam na empresa no intervalo entre 8,6 anos e 11,3 anos, 11 (20%) referiram ter uma antiguidade entre 11,3 anos até 14,4 anos, 10 (18,2%) responderam estar na empresa no intervalo entre 3,2 anos e 5,9 anos, 8 (14,5%) referiram situar-se entre 0,5 anos e 3,2 anos de permanência na empresa e 5 (9,1%) assinalaram o intervalo de 5,9 anos a 8,6 anos de antiguidade.

No que respeita ao vínculo contratual há a referir que 9 dos 66 colaboradores respondentes têm uma relação jurídica contratual por tempo determinado e 57 dos 66 colaboradores respondentes responderam ter uma relação contratual por tempo indeterminado. É ainda de referir que 6 dos 72 inquiridos não indicaram a relação jurídica com a empresa.

Quando questionados: na Empresa tem colaboradores sob direcção ou supervisão? Verificámos que 22 dos 62 colaboradores inquiridos referiram “sim”, 36 dos 62 colaboradores inquiridos referiram “não” e 4 dos 62 colaboradores inquiridos não responderam. A referir que 10 dos 72 colaboradores não foram sujeitos a esta questão, uma vez que foi introduzida após a realização do pré-teste.

Referimos que 10 (13,9%) dos 72 colaboradores inquiridos não foram sujeitos a esta questão e 12 (16,7%) dos 62 colaboradores questionados não referiram a sua posição administrativa. Indicaram a sua posição administrativa 50 dos 62 colaboradores inquiridos, e 12 colaboradores não responderam. Verificámos que dos colaboradores respondentes 3 (5%) são directores, 12 (20%) são supervisores, 1 é (1,7%) *team líder*, 18 (30%) são técnicos, 11 (18,3%) são administrativos, 1 é (1,7%) estagiário e 4 são (6,7%) engenheiros.

5.3. Análise dos resultados/dados: estatísticas, análise de dados e conclusão a partir dos resultados

5.3.1. *Apha de Cronbach*

Dimensão 1 – Estratégia de RH

As médias encontradas para cada um dos 5 itens da Dimensão 1 – Estratégia de RH, estudados, variam entre 3,08 e 3,55 e com desvio padrão associado variando entre 0,858 e 1,067. Considere-se estes resultados preliminares como satisfatórios, não houve uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos (1 a 5).

As médias encontradas na Dimensão 1 variam entre 13,04 e 13,51 com desvio padrão entre 8,244 e 10,155.

Os índices de correlação inter-itens variam entre 0,246 e 0,791. A partir destas constatações, que garantem a base do cálculo de consistência interna é possível calcular o *alpha* de Cronbach.

Com base nos resultados apresentados pelos *itens total* o *alpha* varia de 0,747 a 0,848. Estes resultados indicam índices satisfatórios de consistência interna. Pode dizer-se que estes 5 itens da Dimensão 1 - Estratégia de RH apresentam precisão de medida pois revelam um *alpha de Cronbach* de 0,816 para um *alpha* standartizado com o valor de 0,820. Permite-nos concluir que estamos perante uma boa consistência interna.

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

As médias encontradas para cada um dos 6 itens da Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH estudados, variam entre 2,66 e 3,46 e com desvio padrão associado variando entre 0,842 e 1,192. Considere-se estes resultados preliminares como satisfatórios, não houve uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos (1 a 5).

As médias encontradas na Dimensão 2 variam entre 15,53 e 15,90 com desvio padrão entre 14,431 e 17,716.

Os índices de correlação inter-itens variam entre 0,362 e 0,719. A partir destas constatações, que garantem a base do cálculo de consistência interna é possível calcular o *alpha* de Cronbach.

Com base nos resultados apresentados pelos *itens total* o *alpha* varia de 0,865 a 0,889. Estes resultados indicam índices satisfatórios de consistência interna. Pode dizer-se que estes 5 itens da Dimensão 2 apresentam precisão de medida pois revela um *alpha de Cronbach* de 0,894 para um *alpha* standartizado com o valor de 0,896. Permite concluir que estamos perante uma boa consistência interna.

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

As médias encontradas para cada um dos 7 itens da Dimensão 3 - Recrutamento e Selecção estudados, variam entre 3,06 e 4,29 e com desvio padrão associado variando entre 0,826 e 1,054. Considere-se estes resultados preliminares como satisfatórios, não houve uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos (1 a 5).

As médias encontradas na Dimensão 3 variam entre 20,37 e 21,60 com desvio padrão entre 17,504 e 19,686.

Os índices de correlação inter-itens variam entre 0,266 e 0,745. Tendo por base estas constatações que garantem a base do cálculo de consistência interna, calculámos o *alpha* de Cronbach.

Com base nos resultados apresentados pelos *itens total* o *alpha* varia de 0,816 a 0,860. Estes resultados indicam índices satisfatórios de consistência interna. Pode dizer-se que estes 7 itens da Dimensão 3 apresentam precisão de medida pois revela um *alpha de Cronbach* de 0,856 para um *alpha* standartizado com o valor de 0,860. Permite-nos concluir que estamos perante uma boa consistência interna.

Dimensão 4 – Formação e Comunicação

As médias encontradas para cada um dos 13 itens da Dimensão 4 - Formação e Comunicação estudados, variam entre 2,48 e 3,77 e com desvio padrão associado variando entre 0,825 e 1,175. Consideram-se estes resultados preliminares como satisfatórios, não houve uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos (1 a 5).

As médias encontradas na Dimensão 4 variam entre 39,00 e 40,29 com desvio padrão entre 62,156 e 69,191.

Os índices de correlação inter-itens variam entre -0,054 e 0,658. A partir destas constatações, que garantem a base do cálculo de consistência interna estamos em condições de calcular o *alpha* de Cronbach.

O item g) “a empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores”, revela correlações inter-itens fracas que variam de -0,054 a 0,269; e o item h) “a empresa dispõe e já utiliza sistema de e-learning” também revela correlações inter-itens fracas que variam de 0,039 a 0,277. Caso estes dois itens fossem eliminados o *alpha* passaria a assumir valores entre 0,8 e 0,9.

Com base nos resultados apresentados pelos *itens total* o *alpha* varia de 0,864 a 0,890. Estes resultados indicam índices satisfatórios de consistência interna. Pode dizer-se que estes 13 itens da Dimensão 4 apresentam precisão de medida pois revela um *alpha de Cronbach* de 0,883 para um *alpha* standartizado com o valor de 0,885. Concluimos, assim, que estamos perante uma boa consistência interna.

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

As médias encontradas para cada um dos 12 itens da Dimensão 5 - Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente estudados, variam entre 2,75 e 4,15 com desvio padrão associado variando entre 0,839 e 1,180. Consideram-se estes resultados preliminares como satisfatórios, sendo de referir que não existiu uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos (1 a 5).

As médias encontradas na Dimensão 5 variam entre 36,15 e 37,54 com desvio padrão entre 53,152 e 60,429.

Os índices de correlação inter-itens variam entre 0,181 e 0,890. A partir destas constatações, que garantem a base do cálculo de consistência interna conseguimos calcular o *alpha* de Cronbach.

Com base nos resultados apresentados pelos *itens total* o *alpha* varia de 0,873 a 0,897. Estes resultados indicam índices satisfatórios de consistência interna. Pode dizer-se que estes 12 itens da Dimensão 5 apresentam precisão de medida pois revela um *alpha de Cronbach* de 0,893 para um *alpha* standartizado com o valor de 0,895. Também para esta dimensão poderemos concluir que estamos perante uma boa consistência interna.

5.3.2. Análise de dados quantitativos

A análise de dados quantitativos está apresentada em cinco Dimensões: Dimensão 1 – Estratégia de RH, Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH, Dimensão 3 – Recrutamento e Seleção, Dimensão 4 – Formação e Comunicação e Dimensão 5 – Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente. São disponibilizados gráficos e quadros com objectivo de apresentarem de forma clara e sistematizada a informação.

Dimensão 1 – Estratégia de RH

“A estratégia de GRH está claramente definida”. Verificámos que 13 (18,3%) dos 71 respondentes referiram discordância (5 referências “discordo totalmente” e 8 referências “discordo”). Assinalaram “concordo pouco” 30 (42,3%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 27 (39,4%) dos 71 respondentes (23 referências “concordo” e 5 referências “concordo totalmente”).

Constata-se que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob a sua direcção ou supervisão 4 referiram discordância, 7 referiram “concordo pouco” e 11 referiram concordância.

Verifica-se que pelo menos 60,6% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (18,3% referências “discordantes” e 42,3% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que a estratégia de GRH está claramente definida.

“A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna”. Verificámos que 14 (19,7%) dos 71 respondentes referiram discordância (3 referências “discordo totalmente” e 11 referências “discordo”). Assinalaram “concordo pouco” 37 (52,1%) dos 71 respondentes. Indicaram concordância 20 (28,1%) dos 71 respondentes (17 referências “concordo” e 3 referências “concordo totalmente”).

Dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob a sua direcção ou supervisão 4 referiram discordância, 9 referiram “concordo pouco” e 9 referiram concordância.

Verifica-se que pelo menos 71,8% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (19,7% referências “discordantes” e 52,1% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que a estratégia é revista com a periodicidade que se julga oportuna.

No concerne ao item “O Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH”, observa-se que 11 (15,5%) dos 71 respondentes referiram discordância (5 referências “discordo totalmente” e 6 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 20 (28,2%) dos 71 respondentes. Assinalaram concordância 40 (56,4%) dos 71 respondentes (30 referências “concordo” e 10 referências “concordo totalmente”).

Dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob a sua direcção ou supervisão 2 referiram discordância, 7 referiram “concordo pouco” e 13 referiram concordância.

Em suma, verifica-se, assim, que 56,4% dos colaboradores respondentes referiram concordância (42,3% referência “concordo” e 14,1% referência “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que o Director de RH é um parceiro com um papel pró-activo na definição da estratégia de GRH.

Relativamente ao item “A estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais”, constatamos que 12 (16,9%) dos 71 respondentes referiram discordância (4 referências “discordo totalmente” e 8 referências “discordo”). Indicaram “concordo pouco” 27 (38%) dos 71 respondentes. Foi assinalada concordância por 32 (45%) dos 71 respondentes (29 referências “concordo” e 3 referências “concordo totalmente”).

Observámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob a sua direcção ou supervisão 2 referiram discordância, 13 indicaram “concordo pouco” e 7 referiram concordância.

Constata-se, assim, que pelo menos 54,9% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (16,9% referências “discordantes” e 38% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que a estratégia de RH é tomada em conta no processo de negociação com os parceiros sociais.

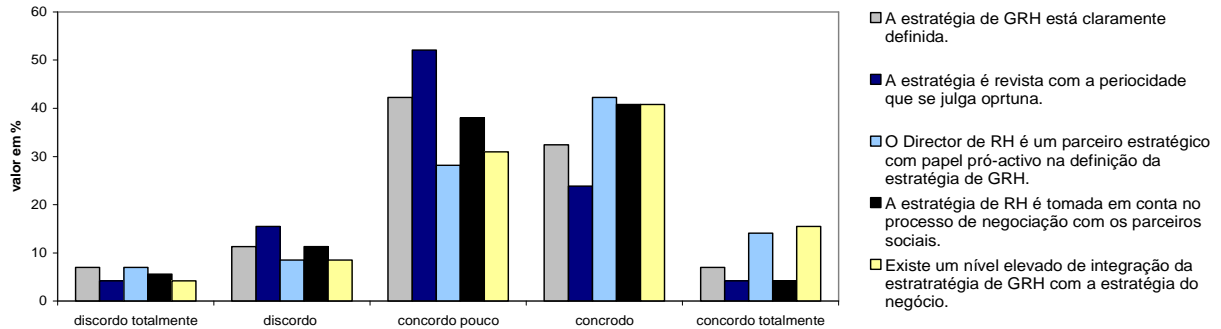
No que respeita ao item “Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio”, verificámos que 9 (12,7%) dos 71 respondentes referiram discordância (3 referências “discordo totalmente” e 6 referências “discordo”). Assinalaram “concordo pouco” 22 (31%) dos 71 respondentes. Indicaram concordância 40 (56,3%) dos 71 respondentes (29 referências “concordo” e 11 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob a sua direcção ou supervisão 2 referiram discordância, 13 referiram “concordo pouco” e 13 referiram concordância.

Conclui-se que 56,3% dos colaboradores respondentes referiram concordância (15,5% de referências “concordo” e 40,8% de referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que há evidência estatística para afirmar que existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia do negócio.

Gráfico nº 2 - Dimensão 1 – Estratégia de RH



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH

Relativamente ao item “Na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos”, observa-se que 16 (22,9%) dos 70 respondentes referiram discordância (4 referências “discordo totalmente” e 12 referências “discordo”). Indicaram “concordo pouco” 26 (37,1%) dos 70 respondentes. Referiram concordância 28 (40%) dos 70 respondentes (24 referências “concordo” e 4 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 21 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 3 referiram opinião discordante, 7 emitiram opinião “concordo pouco”, 11 indicaram opinião concordante. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 11 referiram discordância, 13 referiram “concordo pouco”, 12 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu discordância, 4 referiram “concordo pouco” e 5 referiram concordância.

Verifica-se que pelo menos 60% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (22,9% referências “discordantes” e 37,1% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que na empresa faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de recursos humanos.

Relativamente ao item “As funções e objectivos estão definidos”, observa-se que 7 (9,9%) dos 71 respondentes referiram discordância (1 referências “discordo totalmente” e 6 referências “discordo”). Assinalaram “concordo pouco” 31 (43,7%) dos 71 respondentes. Referiram

concordância 33 (46,5%) dos 71 respondentes (24 referências “concordo” e 9 referências “concordo totalmente”).

Dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 1 referiu opinião discordante, 9 indicaram opinião “concordo pouco”, 12 referiram opinião concordante. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 6 referiram discordância, 17 assinalaram “concordo pouco”, 12 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 3 referiram “concordo pouco” e 7 referiram concordância.

Verifica-se, assim, que pelo menos 53,5% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (9,9% de referências “discordantes” e 43,7 % de referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que as funções e os objectivos não estão a ser percebidos pela maioria dos colaboradores.

“A empresa desenvolve uma gestão estratégica de competências”. No que respeita a este item observámos que 15 (21,4%) dos 70 respondentes referiram discordância (2 referências “discordo totalmente” e 13 referências “discordo”). Indicaram “concordo pouco” 33 (47,1%) dos 70 respondentes. Referiram concordância 22 (31,5%) dos 70 respondentes (20 referências “concordo” e 2 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 21 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 4 referiram opinião discordante, 9 referiram opinião “concordo pouco”, 8 referiram opinião concordante. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 9 referiram discordância, 17 indicaram “concordo pouco”, 9 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu discordância, 4 referiram “concordo pouco” e 5 referiram concordância.

Conclui-se, então, que pelo menos 68,6% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (21,4% de referências “discordantes” e 47,1 % de referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a avaliação por competências não acolhe a maioria das opiniões concordantes dos colaboradores.

“A progressão na carreira é objecto de planeamento”, relativamente a este item observa-se que 32 (45,7%) dos 70 respondentes referiram discordância (15 referências “discordo

totalmente” e 17 referências “discordo”). Colocaram a sua opção no “concordo pouco” 22 (31,4%) dos 70 respondentes. Referiram concordância 16 (22,8%) dos 70 respondentes (11 referências “concordo” e 5 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 21 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 11 referiram opinião discordante, 8 referiram opinião “concordo pouco”, 2 referiram opinião concordante. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 17 referiram discordância, 10 referiram “concordo pouco”, 8 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 2 referiram discordância, 2 referiram “concordo pouco” e 6 referiram concordância.

Observa-se, assim, que pelo menos 77,1% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (45,7% referências “discordantes” e 31,4 % de referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que a progressão na carreira é objecto de planeamento.

No que concerne ao item “As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio”, verificámos que 15 (21,1%) dos 71 respondentes referiram discordância (4 referências “discordo totalmente” e 11 referências “discordo”). Assinalaram “concordo pouco” 27 (38%) dos 71 respondentes. Indicaram concordância 29 (40,8%) dos 71 respondentes (25 referências “concordo” e referências “concordo totalmente”).

Dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 6 referiram opinião discordante, 7 referiram opinião “concordo pouco”, 9 referiram opinião concordante. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 7 referiram discordância, 15 referiram “concordo pouco”, 13 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 3 referiram “concordo pouco” e 7 referiram concordância.

Verifica-se, assim, que pelo menos 59,2% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (21,1% referências “discordantes” e 38% referências “concordo pouco”).

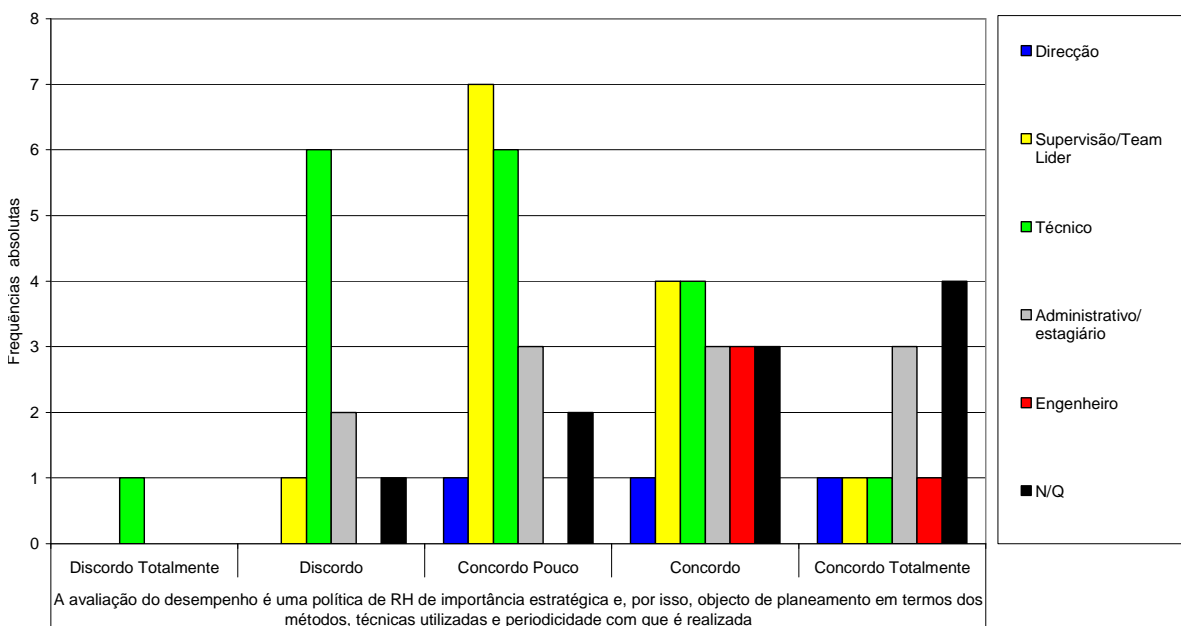
Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que, na sua maioria, os colaboradores admitidos aos novos postos estejam sujeitos a um planeamento prévio e que pelo menos seja dado a conhecer a todos os colaboradores.

“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”, observa-se que neste item 14 (19,7%) dos 71 respondentes referiram discordância (2 referências “discordo totalmente” e 12 referências “discordo”). Indicaram “concordo pouco” 23 (32,4%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 34 (47,9%) dos 71 respondentes (22 referências “concordo” e 12 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 52,1% dos colaboradores referiram discordância e “concordo pouco” (19,7% referências “discordantes” e 32,4% referências “concordo pouco”).

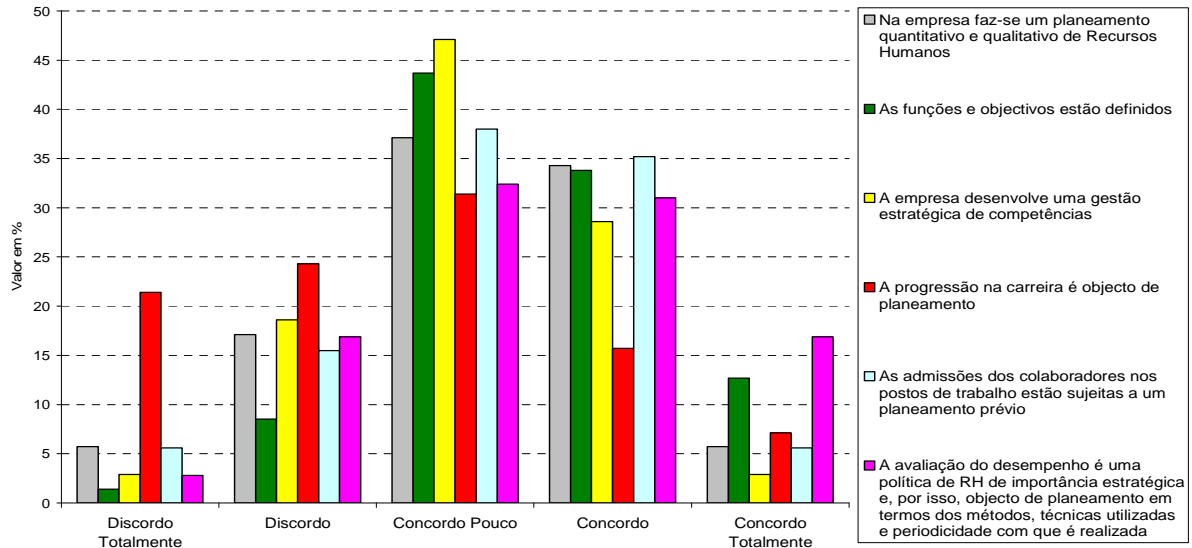
Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a avaliação do desempenho tem um impacto negativo e não seja considerada por todos os colaboradores como uma política de RH de importância estratégica e, por isso, objecto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.

Gráfico nº 3 - Cruzamento de 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*, com a posição administrativa de colaboradores.



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VII.

Gráfico nº 4 - Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção

“A empresa utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line”. Verificámos que 11 (15,5%) dos 71 respondentes referiram discordância (3 referências “discordo totalmente” e 8 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 21 (29,6%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 39 (54,9%) dos 71 respondentes (26 referências “concordo” e 13 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que 54,9% dos colaboradores referiram concordância (36,6% de referências “concordo” e 18,3% de referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a empresa também utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.

“O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo”. Verificámos que 14 (19,7%) dos 71 respondentes referiram discordância (4 referências “discordo totalmente” e 10 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 20 (28,2%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 37 (52,1%) dos 71 respondentes (29 referências “concordo” e 8 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 5 referiram opinião discordante, 5 referiram opinião “concordo pouco”, 12 referiram opinião concordante. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 8 referiram discordância, 13 referiram “concordo pouco”, 14

referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiram “concordo pouco” e 9 referiram concordância.

Verifica-se que 52,1% dos colaboradores referiram concordância (40,8% referências “concordo” e 11,3% “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que o recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.

“A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha”. Verificámos que 9 (12,9%) dos 70 respondentes referiram discordância (2 referências “discordo totalmente” e 7 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 31 (44,3%) dos 70 respondentes. Referiram concordância 30 (42,9%) dos 70 respondentes (27 referências “concordo” e 3 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que 57,1% dos colaboradores referiram discordância e “concordo pouco” (12,9% referências “discordantes” e 44,3 % referências “concordo pouco”).

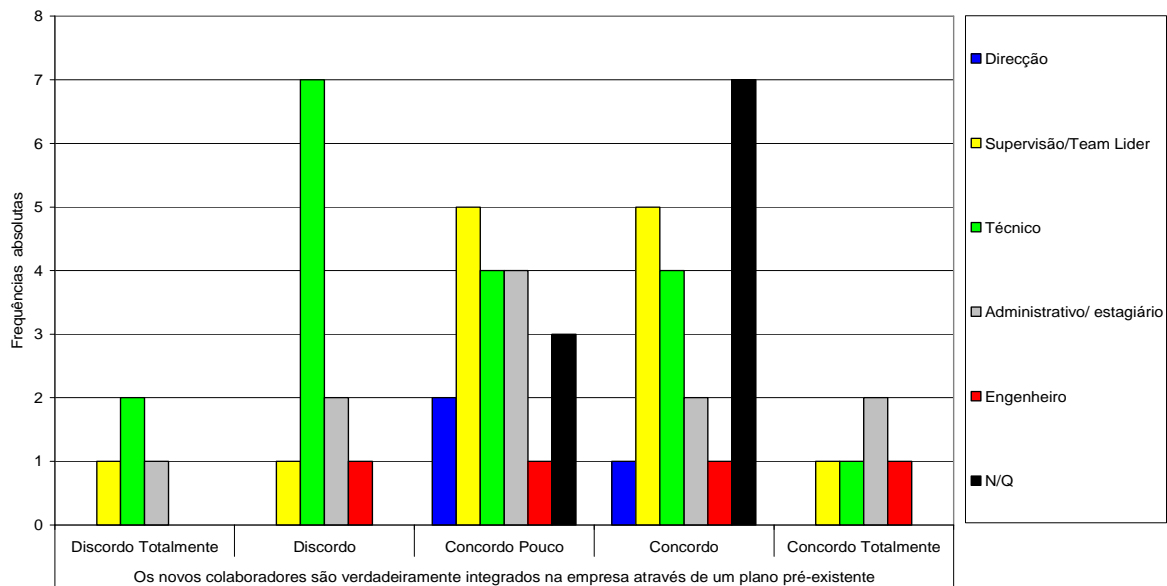
Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que a empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha.

“Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente”. Verificámos que 21 (29,6%) dos 71 respondentes referiram discordância (5 referências “discordo totalmente” e 16 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 24 (33,8%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 26 (36,6%) dos 71 respondentes (21 referências “concordo” e 5 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 63,4% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (29,6% referências “discordantes” e 33,8% referências “pouco concordante”).

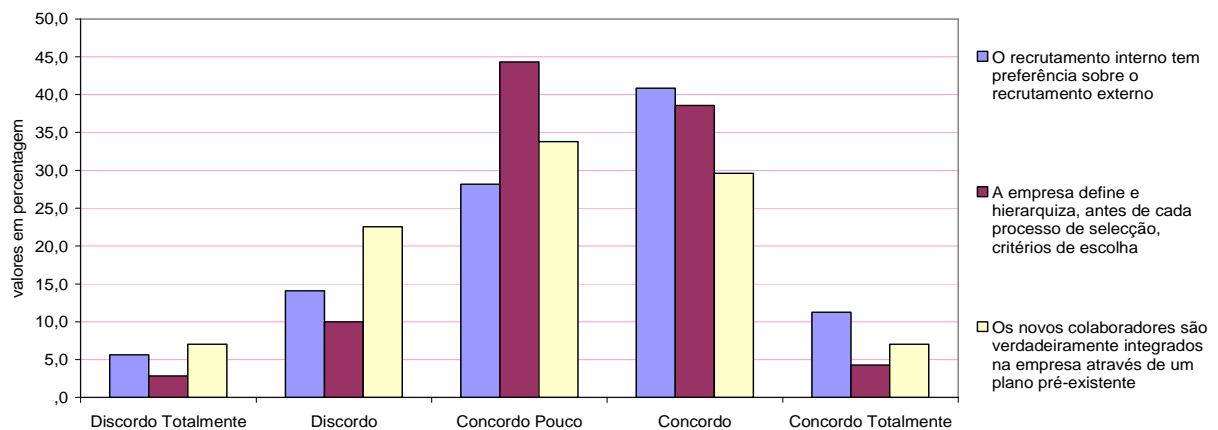
Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que na empresa existe prática e política de integração e acolhimento.

Gráfico nº 5 – Cruzamento do item *os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na empresa através de um plano pré-existente* com a posição administrativa.



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VII.

Gráfico nº 6 - O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo, critérios de escolha e integração dos colaboradores.



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

“A empresa no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política”. Verificámos que 2 (2,8%) dos 71 respondentes referiram discordância (2 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 11 (15,5%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 58 (81,7%) dos 71 respondentes (23 referências “concordo” e 35 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se a concordância de 81,7% dos colaboradores respondentes (32,4% “concorda” e 49,3% “concorda totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que na empresa existe prática e política no processo de recrutamento e selecção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.

“A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos”. Verificámos que 7 (9,9%) dos 71 respondentes referiram discordância (1 referências “discordo totalmente” e 6 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 21 (29,6%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 43 (60,6%) dos 71 respondentes (32 referências “concordo” e 11 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 1 referiu discordância, 6 referiram “concordo pouco” e 15 referiram concordância. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 5 referiram discordância, 14 referiram “concordo pouco” e 16 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 5 referiram “concordo pouco” e 5 referiram concordância.

Verifica-se que 60,6% dos colaboradores respondentes referiram concordância (45,1% referências “concordantes” e 15,5% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.

Quadro nº 12 - A empresa no processo de selecção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos

		Frequências absolutas	Frequências relativas	Validação Frequências relativas	Validação Frequências relativas acumuladas
Validação	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	6	8,3	8,5	9,9
	Concordo Pouco	21	29,2	29,6	39,4
	Concordo	32	44,4	45,1	84,5
	Concordo Totalmente	11	15,3	15,5	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme anexo VI.

“O processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio”. Verificámos que 10 (14,1%) dos 71 respondentes referiram discordância (1 referências “discordo totalmente” e 9 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 27 (38%) dos 71

respondentes. Referiram concordância 34 (47,6%) dos 71 respondentes (26 referências “concordo” e 8 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 52,1% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (14,1% referências “discordantes” e 38% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que o processo de recrutamento e selecção é feito segundo um planeamento prévio.

Dimensão 4 – Formação e Comunicação

“O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação”. Verificámos que 17 (23,6%) dos 72 respondentes referiram discordância (2 referências “discordo totalmente” e 15 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 27 (37,5%) dos 72 respondentes. Referiram concordância 28 (38,9%) dos 72 respondentes (22 referências “concordo” e 6 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 6 referiram discordância, 4 referiram “concordo pouco” e 12 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 7 referiram discordância, 18 referem opinião “concordo pouco” e 11 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 refere opinião “discordo”, 4 referem opinião “concordar pouco” e 5 referem concordância.

Verifica-se que pelo menos 61,1% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (23,6% referências “discordantes” e 37,5% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que o plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação.

“Cada colaborador tem acções de formação profissional por ele solicitadas”. Verificámos que 38 (52,8%) dos 72 respondentes referiram discordância (15 referências “discordo totalmente” e 23 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 22 (30,6%) dos 72 respondentes. Referiram concordância 12 (16,6%) dos 72 respondentes (10 referências “concordo” e 2 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 11 referiram discordância, 6 referiram “concordo pouco” e 5 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 20 referiram discordância, 12 referiram “concordo pouco” e 4 referiram

concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 3 referiram discordância, 4 referiram “concordo pouco” e 3 referiram concordância.

Verifica-se que pelo menos 83,3% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (52,8% referências “discordantes” e 30,6% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que na empresa a maioria os colaboradores têm acções de formação por eles solicitadas.

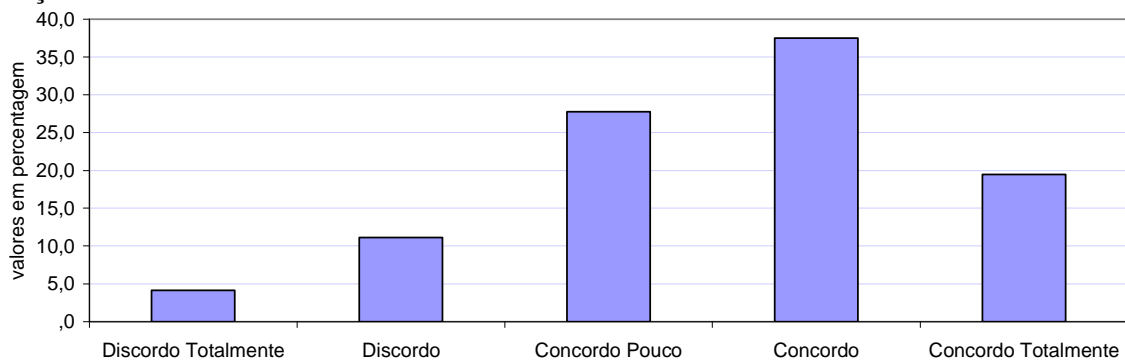
“As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação”. Verificámos que 11 (15,3%) dos 72 respondentes referiram discordância (3 referências “discordo totalmente” e 8 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 20 (27,8%) dos 72 respondentes. Referiram concordância 41 (56,8%) dos 72 respondentes (27 referências “concordo” e 14 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 2 referiram discordância, 6 referiram “concordo pouco” e 14 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 8 referiram discordância, 12 referiram “concordo pouco” e 16 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu “concordo pouco” e 9 referiram concordância.

Verifica-se que 56,9% dos colaboradores respondentes referiram concordância (37,5% referências “concordo” e 19,4% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que as chefias nem sempre desempenham um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.

Gráfico nº 7 - As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

“É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho”. Verificámos que 16 (22,2%) dos 72 respondentes referiram discordância (6 referências “discordo totalmente” e 10 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 20 (27,8%) dos 72 respondentes. Referiram concordância 26 (50%) dos 72 respondentes (24 referências “concordo” e 12 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 1 referiu discordância, 9 referem opinião “concordo pouco” e 12 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 13 referiram discordância, 8 referiram “concordo pouco” e 15 referiram concordância. E ainda verificámos que dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 2 referiram “concordo pouco” e 8 referiram concordância.

Verifica-se que 50% dos colaboradores respondentes referiram concordância (33,3% referências “concordo” e 16,7% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que é ou não prática que a empresa realizar acções de formação no local de trabalho.

“A empresa utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação”. Verificámos que 14 (19,7%) dos 71 respondentes referiram discordância (4 referências “discordo totalmente” e 10 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 23 (32,4%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 34 (22,8%) dos 71 respondentes (26 referências “concordo” e 8 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 4 referiram discordância, 7 referiram “concordo pouco” e 11 referiram concordância. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 7 referiram discordância, 11 referiram “concordo pouco” e 17 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu discordância, 3 referiram “concordo pouco” e 6 referiram concordância.

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que as técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação utilizada pela empresa não acolhe na sua maioria opinião concordante dos colaboradores.

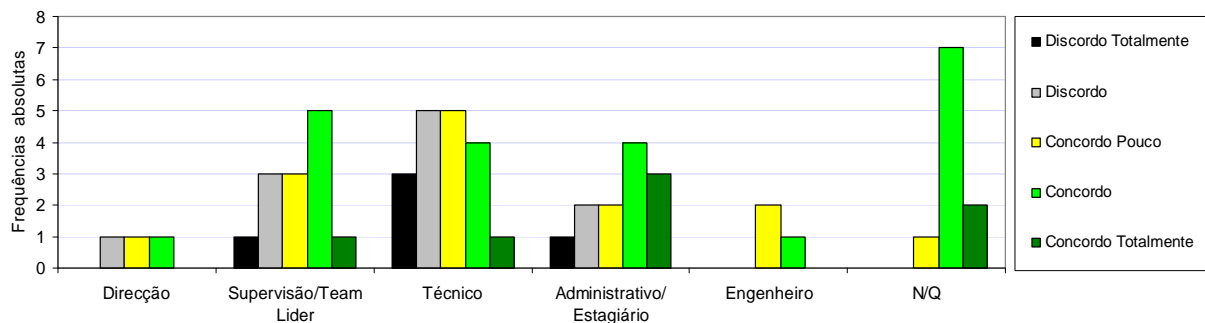
“As acções de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho”. Verificámos que 22 (31%) dos 71 respondentes referiram discordância (7 referências “discordo totalmente” e 15 referências

“discordo”). Referiram “concordo pouco” 19 (26,8%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 30 (42,3%) dos 71 respondentes (23 referências “concordo” e 7 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 57,7% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (31% referências “discordantes” e 26,8% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a formação oferecida aos colaboradores nem sempre está ligada às necessidades detectadas na avaliação do desempenho.

Quadro nº 8 – Cruzamento de item *as ações de formação oferecidas a cada colaborador estão directamente ligadas com as necessidades detectadas na avaliação do desempenho com a posição administrativa.*



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VII.

“A empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores”. Verificámos que 14 (19,7%) dos 71 respondentes referiram discordância (4 referências “discordo totalmente” e 10 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 24 (33,8%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 33 (46,5%) dos 71 respondentes (25 referências “concordo” e 8 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 53,5% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (19% referências “discordantes” e 33,8% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar com base na opinião dos colaboradores a empresa realiza acções de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.

“A empresa dispõe e já utiliza um sistema de *e-learning*”. Verificámos que 33 (46,5%) dos 71 respondentes referiram discordância (16 referências “discordo totalmente” e 17 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 27 (38%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 11 (15,5%) dos 71 respondentes (11 referências “concordo”).

Verifica-se que pelo menos 84,5% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (46,5% referência “discordantes” e 38% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que a empresa utilize um sistema de e-learning extensível a todos os colaboradores.

“A Direcção tem um papel importante na implementação do sistema de informação e comunicação”. Verificámos que 4 (5,6%) dos 71 respondentes referiram discordância (1 referências “discordo totalmente” e 3 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 18 (25%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 49 (69%) dos 71 respondentes (38 referências “concordo” e 11 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 4 referiram “concordo pouco” e 18 referiram concordância. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 3 referiram discordância, 12 referiram “concordo pouco” e 20 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 10 referiram concordância.

Verifica-se que 69% dos colaboradores respondentes referiram concordância (53,5% referências “concordo” e 15,5% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que 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”. Verificámos que 8 (11,3%) dos 71 respondentes referiram discordância (8 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 23 (32,4%) dos 71 respondentes. Referiram concordância 40 (56,3%) dos 71 respondentes (26 referências “concordo” e 14 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 1 referiu discordância, 7 referiram “concordo pouco” e 14 referiram concordância. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 6 referiram discordância, 12 referiram “concordo pouco” e 17 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 2 referiram “concordo pouco” e 8 referiram concordância.

Verifica-se que 56,3% dos colaboradores respondentes referiram concordância (36,6% referências “concordantes” e 19,7% referências “totalmente concordante”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que o sistema de comunicação interno tende a ser considerado um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.

Quadro nº 13 O sistema de comunicação interno é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da empresa.

		Frequências	Frequências relativas	Validação Frequências relativas	Validação Frequências relativas acumuladas
Validação	Discordo	8	11,1	11,3	11,3
	Concordo Pouco	23	31,9	32,4	43,7
	Concordo	26	36,1	36,6	80,3
	Concordo Totalmente	14	19,4	19,7	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	9	1	1,4		
Total		72	100,0		

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

“A Empresa concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna”. Verificámos que 12 (16,7%) dos 72 respondentes referiram discordância (12 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 21 (29,2%) dos 72 respondentes. Referiram concordância 39 (54,1%) dos 72 respondentes (33 referências “concordo” e 6 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 4 referiram discordância, 8 referiram “concordo pouco” e 10 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 6 referiram discordância, 10 referiram “concordo pouco” e 20 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu discordância, 1 referiram “concordo pouco” e 8 referiram concordância.

Verifica-se que 54,1% dos colaboradores respondentes referiram concordância (45,8% referências “concordo” e 8,3% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que existe um leque diversificado de meios e instrumentos internos de comunicação interna mas ainda não são os mais eficazes para proporcionar a comunicação.

“A internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna”. Verificámos que 12 (16,7%) dos 72 respondentes referiram discordância (12 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 19 (26,4%) dos 72

respondentes. Referiram concordância 41 (56,9%) dos 72 respondentes (24 referências “concordo” e 17 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 3 referiram discordância, 7 referiram “concordo pouco” e 12 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 7 referiram discordância, 9 referiram “concordo pouco” e 20 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 2 referiram discordância, 1 referiu “concordo pouco” e 7 referiram concordância.

Verifica-se que 56,9% dos colaboradores respondentes referiram concordância (33,3% referências “concordo” e 23,6% referências “concordo totalmente”).

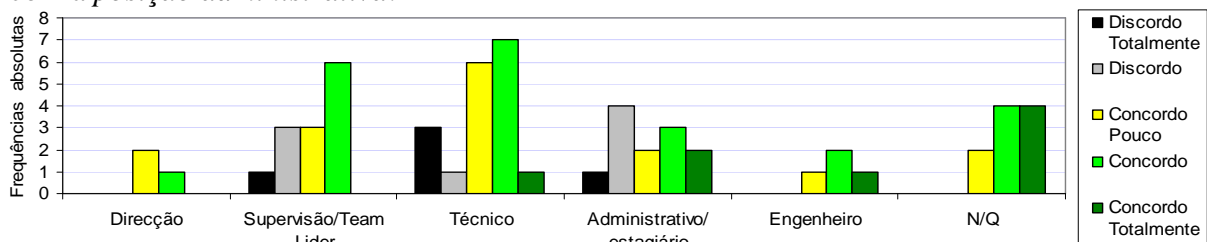
Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a internet e intranet são um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.

“Existe um clima propício à consulta e diálogo com a Direcção”. Verificámos que 14 (19,4%) dos 72 respondentes referiram discordância (6 referências “discordo totalmente” e 8 referências “discordo”). Referiram “concordo pouco” 23 (31,9%) dos 72 respondentes. Referiram concordância 33 (48,6%) dos 72 respondentes (26 referências “concordo” e 9 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 51,4% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (19,4% referências “discordantes” e 31,9% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a maioria das opiniões dos colaboradores ainda não refere concordância quanto a assumirem sem reserva a existência de clima propício à consulta e ao diálogo. Contudo, os directores na sua maioria concordam pouco. Os engenheiros e estagiário referem maior concordância. São os supervisores, administrativos e técnicos que evidenciam a falta da existência de um clima propício à consulta e ao diálogo.

Gráfico nº 9 - Cruzamento de item existe *um clima propício à consulta e dialogo a Direcção com a posição administrativa.*



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VII.

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

“Os prémios de reconhecimento praticados são suficientes e atribuídos equitativamente (prémios TL/GAP do trimestre/O. K.)”. Observa-se neste item que 25 (36,2%) dos 69 respondentes referem discordância (14 referências “discordo totalmente” e 11 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 22 (30,6%) dos 69 respondentes. Referem concordância 22 (31,9%) dos 69 respondentes (18 referências “concordo” e 4 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 9 referiram discordância, 7 referiram “concordo pouco” e 6 referiram concordância. Dos 33 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 14 referiram discordância, 11 referiram “concordo pouco” e 8 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 2 referem opinião “concordo pouco” e 8 referiram concordância.

Conclui-se que pelo menos 68,1% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (36,1% referência “discordantes” e 31,9% referência “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que os prémios de reconhecimentos praticados são suficientes e atribuídos equitativamente.

“Os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector”. Verificámos que 10 (45,7%) dos 71 respondentes referem discordância (5 referências “discordo totalmente” e 5 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 25 (35,2%) dos 71 respondentes. Referem concordância 36 (50,7%) dos 71 respondentes (27 referências “concordo” e 9 referências “concordo totalmente”).

Dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 5 referiram discordância, 4 referiram “concordo pouco” e 12 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 5 referiram discordância, 16 referiram “concordo pouco” e 15 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiram “concordo pouco” e 9 referiram concordância.

Verifica-se que 50,7% dos colaboradores respondentes referiram concordância (38% referências “concordo” e 12,7% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que os salários praticados pela empresa estão acima da média dos praticados pelo sector.

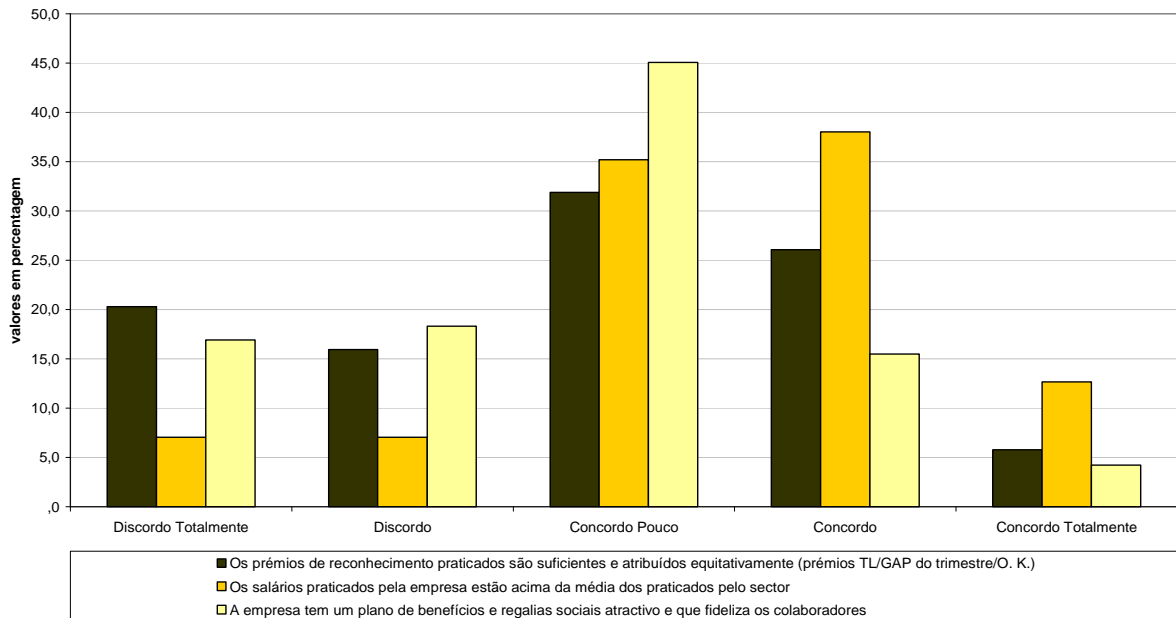
“A empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores”. Verificámos que 25 (35,2%) dos 71 respondentes referem discordância (12 referências “discordo totalmente” e 13 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 32 (45,1%) dos 71 respondentes. Referem concordância 14 (19,7%) dos 71 respondentes (11 referências “concordo” e 3 referências “concordo totalmente”).

Observa-se que dos 21 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 6 referiram discordância, 12 referiram “concordo pouco” e 3 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 18 referiram discordância, 15 referiram “concordo pouco” e 3 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu discordância, 2 referiram “concordo pouco” e 7 referiram concordância.

Constata-se que pelo menos 80,3% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (35,2% referências “discordantes” e 45,1% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atractivo e que fideliza os colaboradores e que não é extensivo a todos os colaboradores.

Gráfico nº 10 - Gestão Administrativa: prémios, salários e regalias sociais



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VI.

“Existe um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente”. Verificámos que 12 (16,9%) dos 71 respondentes referem discordância (4 referências “discordo totalmente” e 8 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 23 (32,4%) dos 71 respondentes. Indicam

concordância 36 (50,7%) dos 71 respondentes (22 referências “concordo” e 14 referências “concordo totalmente”).

Observa-se que 50,7% dos colaboradores respondentes referiram concordância (31% referências “concordo” e 19,7% referências “concordo totalmente”).

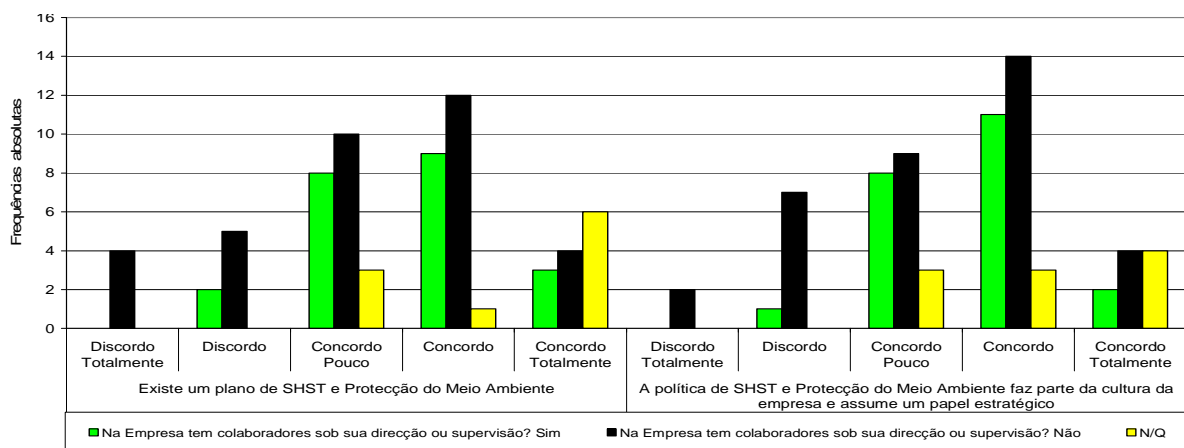
Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar a existência de um plano de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

“A política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico”. Verificámos que 11 (15,3%) dos 72 respondentes referem discordância (2 referências “discordo totalmente” e 9 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 22 (30,6%) dos 72 respondentes. Referem concordância 39 (55,2%) dos 72 respondentes (28 referências “concordo” e 11 referências “concordo totalmente”).

Conclui-se, assim, que 55,2% dos colaboradores respondentes referiram concordância (39,9% referências “concordo” e 15,3% de referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a política de SHST e Protecção do Meio Ambiente faz parte da cultura da empresa e assume um papel estratégico.

Gráfico nº 11 - Cruzamento de itens das Políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente, com a opinião de colaboradores com colaboradores sob sua direcção ou supervisão e opinião de colaboradores sem colaboradores sob sua direcção ou supervisão.



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VII.

“A formação profissional em SHST e Protecção do Meio Ambiente tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho”. Verificámos que 14 (19,4%) dos 72 respondentes referem discordância (5 referências “discordo totalmente” e 9 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 23 (31,9%) dos 72 respondentes. Assinalaram

concordância 34 (48,6%) dos 72 respondentes (26 referências “concordo” e 9 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 2 referiu discordância, 8 referiram “concordo pouco” e 12 referiram concordância. Dos 36 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 10 referiram discordância, 12 referiram “concordo pouco” e 14 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão, 1 referiu discordância, 1 referiu “concordo pouco” e 8 referiram concordância.

Observa-se que pelo menos 51,4% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (19,4% referência “discordantes” e 31,9% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que 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”. Verificámos que 12 (16,9%) dos 71 respondentes referem discordância (5 referências “discordo totalmente” e 7 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 27 (38%) dos 71 respondentes. Referem concordância 32 (45%) dos 71 respondentes (28 referências “concordo” e 4 referências “concordo totalmente”).

Dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 3 referiram discordância, 8 referiram “concordo pouco” e 11 referiram concordância. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 9 referiram discordância, 13 referiram “concordo pouco” e 13 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 3 referiram “concordo pouco” e 7 referiram concordância.

Verifica-se que pelo menos 54,9% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (16,9% referências “discordantes” e 38% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a alteração de tecnologias de produção, na opinião dos colaboradores ainda não acolhe a maioria das opiniões concordantes e apenas 45% dos colaboradores são da opinião que estas têm contribuído para a melhoria das condições de trabalho.

“O SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente”. Neste item 17 (23,9%) dos 71 respondentes referem

discordância (1 referências “discordo totalmente” e 16 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 30 (42,3%) dos 71 respondentes. Referem concordância 24 (33,8%) dos 71 respondentes (21 referências “concordo” e 3 referências “concordo totalmente”).

Verificámos que dos 22 colaboradores que na empresa têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 5 referiram discordância, 10 referiram “concordo pouco” e 7 referiram concordância. Dos 35 colaboradores que na empresa não têm colaboradores sob sua direcção ou supervisão 10 referiram discordância, 15 referiram “concordo pouco” e 10 referiram concordância. Dos 10 colaboradores não sujeitos a esta questão 1 referiu discordância, 3 referiram “concordo pouco” e 6 referiram concordância.

Conclui-se que pelo menos 66,2% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco” (23,9% referências “discordantes” e 42,3% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que não existe evidência estatística para afirmar que o SIGRH tem tido um papel importante na concepção e implementação da política de SHST e Protecção do Meio Ambiente.

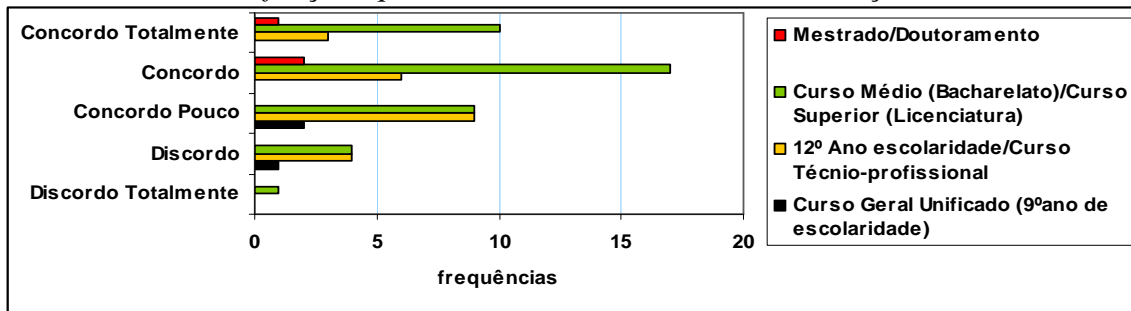
“É garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador”. Verificámos que 1 (1,4%) dos 72 respondentes referem discordância (1 referências “discordo totalmente”). Referem “concordo pouco” 15 (20,8%) dos 72 respondentes. Referem concordância 56 (79%) dos 72 respondentes (27 referências “concordo” e 29 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que 79% dos colaboradores respondentes referiram concordância (37,5% referências “concordo” e 40,3% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que é garantida a confidencialidade da informação médica relativa a cada colaborador.

“Incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes”. Verificámos que 11 (15,3%) dos 72 respondentes referem discordância (1 referências “discordo totalmente” e 10 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 21 (29,2%) dos 72 respondentes. Referem concordância 40 (55,5%) dos 72 respondentes (26 referências “concordo” e 14 referências “concordo totalmente”).

Gráfico nº 12 – Cruzamento do item *incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes* com as habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação recolhida através dos questionários aplicados no mês de Novembro de 2010, conforme Anexo VII.

Verifica-se que 55,5% dos colaboradores respondentes referiram concordância (36,1% referências “concordo” e 19,4% referências “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que na empresa incentiva-se a participação, a criatividade e a autonomia dos colaboradores nas funções que lhe estão inerentes.

“A DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações”. Verificámos que 14 (19,7%) dos 71 respondentes referem discordância (2 referências “discordo totalmente” e 12 referências “discordo”). Referem “concordo pouco” 20 (28,2%) dos 71 respondentes. Referem concordância 37 (52,1%) dos 71 respondentes (28 referências “concordo” e 9 referências “concordo totalmente”).

Conclui-se que 52,1% dos colaboradores respondentes referem opinião concordante (39,4% de referência “concordo” e 12,7% de referência “concordo totalmente”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que existe concordância que a DRH é porta-voz da empresa nos processos de negociações.

“A acção dos sindicatos torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa”, relativamente a este item 11 (15,5%) dos 71 respondentes referem discordância (2 referências “discordo totalmente” e 9 referências “discordo”). Assinalaram “concordo pouco” 26 (36,6%) dos 71 respondentes. Indicaram concordância 34 (47,9%) dos 71 respondentes (18 referências “concordo” e 16 referências “concordo totalmente”).

Verifica-se que pelo menos 52,1% dos colaboradores respondentes referiram discordância e “concordo pouco”. (15,5% referências “discordantes” e 36,6% referências “concordo pouco”).

Com base nos resultados admitimos que existe evidência estatística para afirmar que a acção dos sindicatos não torna morosos e complexos os processos de negociação e de realização de acordos com a empresa.

5.3.3. Análise de dados qualitativos

A análise de dados qualitativos resulta das entrevistas realizadas no mês Março do ano 2011 a três colaboradores da empresa em estudo.

Questionados os três entrevistados (adiante designados por E1, E2 e E3) sobre se a estratégia da empresa integra a estratégia de negócio e a estratégia de RH. Verificámos as seguintes opiniões: *a estratégia está orientada para o negócio (...) sem negócio não há RH e sem RH não há negócio (E1); os RH devem suportar todas as iniciativas das organizações, (...) devem estar alinhadas, (...) e a estratégia RH é um complemento essencial para a estratégia de negócio (E2); e ainda, as duas em paralelo (...) um dos tópicos mais importantes da estratégia da empresa é o trabalho com o RH (E3).*

Verificámos as opiniões sobre a periodicidade de revisão da estratégia. Existe *planeamento estratégico e é feito com base anual (E3), e com revisão periódica trimestral (E3).*

Perguntámos aos entrevistados se existe envolvimento dos colaboradores na definição da estratégia RH e verificámos as seguintes opiniões: *é oferecido aos colaboradores a oportunidade de exprimirem a sua opinião (E1); a estratégia de RH é discutida e apresentada a todas as equipas com função de supervisão de equipas (E2).*

Questionámos os entrevistados sobre a gestão de Recursos Humanos na perspectiva de custo a minimizar ou na perspectiva de investimento a desenvolver. Verificámos as seguintes opiniões: *para que um negócio seja competitivo, é necessários um pouco de ambos; minimizar os custos com o RH não foge à regra (E1); os RH devem ser geridos tendo em conta as duas abordagens. (...) Investir na gestão de talentos e desenvolvimento de competências... (E1); e, penso que seja um investimento, no sentido do desenvolvimento de cada colaborador, utilizando planos de formação, matriz de polivalência, criando condições para acrescentar conhecimento e valor em cada elemento da organização (E3).*

Relativamente à questão se os RH criam vantagem competitiva registámos as seguintes opiniões: *os RH criam vantagem competitiva, são as pessoas que fazem uma organização (E1); devem ser uma vantagem competitiva (...) a empresa não consegue competir com preços mais baixos, mas sim, com a qualidade e competência dos seus RH (E2); e ainda,*

sendo uma empresa multinacional, penso que cria vantagem competitiva pelo facto de alinhar e partilhar actividades e programas de desenvolvimento a nível mundial (E3).

Questionámos a existência de planeamento quantitativo e qualitativo de RH e a periodicidade com que é revisto e verificámos as opiniões dos três entrevistados: *existe planeamento periódico, (...) com a periodicidade indicada (E1); deve ser revista com regularidade (E2); e ainda verificámos: sim, dentro do sistema de gestão de RH temos uma revisão anual de desempenho de cada um dos nossos colaboradores (E3).*

Verificámos a opinião que a progressão na carreira é *efectuada consoante a definição em contrato colectivo de trabalho para funções operacionais e administrativas, restantes funções consoante os planos de desenvolvimento dos colaboradores (E2).*

Quando questionados sobre a existência da baixa rotatividade de RH tivemos as seguintes opiniões: *Know-how e experiência no posto de trabalho (E1); possibilidade de carreira internacional, tecnologias avançadas, boa posição da empresa no mercado (E2); antiguidade, idade e compromisso com a empresa (E3); e ainda verificámos que E2 e E3 partilham da opinião que as condições de trabalho contribuem para a baixa rotatividade.*

Existem práticas e políticas de acolhimento e integração. Os entrevistados emitiram assim as opiniões: *são acompanhados pelo responsável e pelos colegas mais antigos (E1); As práticas e políticas e de acolhimento são adequadas (E1 e E2); O sistema de acolhimento e integração estão em permanente actualização (E2); Devemos trabalhar mais ao nível do acolhimento (E2).*

São dados a conhecer os critérios de recrutamento e selecção segundo a opinião dos entrevistados. *É dada a oportunidade preferencial aos colaboradores internos e a colaboradores de empresa de trabalho temporário que actualmente laboram na empresa (E2).*

Os entrevistados são de opinião que a Direcção atribui importância estratégica a política de formação e desenvolvimento. A empresa possui *instalações e equipamentos adequados à formação (E2) e possui áreas que podem ser utilizadas para formação (E3).*

Os entrevistados indicam a avaliação do desempenho como uma das maneiras de identificar as necessidades de formação. *Considera um dos instrumentos principais para o levantamento das necessidades de formação (E2).* Entrevistado é de opinião que *o sistema de avaliação serve também como ferramenta para detecção de necessidades de formação e um momento de consulta aos colaboradores (E1).* Entrevistado é de opinião que a empresa tem condições para

colher de cada equipa as necessidades de formação (E3). A avaliação é discutida com os avaliados e os colaboradores têm oportunidades para indicar as suas necessidades (E2).

Na opinião dos entrevistados as acções de formação oferecidas pela empresa têm por base o diagnóstico das necessidades. Também a identificação das necessidades, a adequação e a avaliação estão sujeitos a planificação e à validação pela Direcção da empresa (E1); *são discutidos os resultados de execução do plano de formação com Direcção, chefias e supervisores (E2); e ainda, fazem parte da agenda (E3).*

Questionámos os entrevistados sobre a concepção e implementação do sistema de comunicação interna e verificámos as seguintes opiniões: *existem locais destinados para o efeito, existem meios informáticos, há reuniões diárias ao início de cada turno, em cada uma das equipas e com a direcção (E1); a empresa continua a investir nas políticas de comunicação, estando directamente envolvida em equipas multidisciplinares, promovendo a participação de todos os colaboradores (E2); e ainda, a empresa tem vindo a desenvolver e a implementar ferramentas que conseguem transmitir as ideias, (...) não só a Direcção consegue transmitir a mensagem como também consegue receber o feedback do nível do operador (E3).*

No que concerne à opinião dos entrevistados sobre a implementação das políticas de SHST e Protecção do Meio Ambiente e verificámos as seguintes opiniões: *todos os colaboradores sentem-se envolvidos e têm boas práticas de SHST e existe preocupação por parte da GRH (E1); as políticas de SHST e Protecção do Meio ambiente estão alinhadas com as políticas de RH e não se restringem à formação teórica (E2); e, faz parte da nossa rotina diária de trabalho o seguimento das rigorosas práticas (E3).*

Unanimemente os entrevistados afirmam existir espaço propício à iniciativa e à criatividade, e ainda, *existem programas de ideias de melhoria (E1); os quadros de ideias de melhoria (E3) e ambos partilham a opinião de que existem sistemas de reconhecimento (E1 e E3). Entrevistado é de opinião que existem meios/recursos para o efeito (E2).*

É referido pelos entrevistados que se identificam com os valores da empresa. *Integridade, Cidadania e Focado no Cliente. Os valores organizacionais estão implícitos nas rotinas; e é essencial promove-los e “contagiar” a recente equipa para a sua “globalização”. Integridade; Rapidez; Polivalência; Qualidade (zero defeitos); e a cultura.*

Questionámos sobre se os valores são transmitidos ou vividos e verificámos as seguintes opiniões: *sim (E1 e E3) mas (E2) e (E3) reconhecem que devem ser melhorados.*

Os entrevistados indicaram os pontos fortes e pontos a melhorar na GRH:

- *É uma gestão que procura adaptar à economia actual, com sucesso.*
- *Pontos fortes: Programa de desenvolvimento de competências; identificação e atracção de talentos; salários e benefícios, e progressão na carreira.*
- *Pontos fortes: Desenvolvimento dos colaboradores; Trabalho em equipa.*
- *Pontos fracos: Sistema de gestão muito rígido; alguma burocracia.*

5.3.4. Identificação de oportunidades de melhoria

A identificação de oportunidades de melhoria estão apresentadas em quadro resumo, distribuídas por cinco Dimensões e identificadas por pontos fortes e pontos fracos. São o resultado das opiniões manifestadas pelos inquiridos no questionário “B”. Os pontos fortes e pontos fracos manifestados pelos entrevistados estão apresentados no final.

Quadro nº 14 - Dimensão 1 – Estratégia de RH - Opiniões de melhoria de **oito** colaboradores

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de polivalência • Estão definidos bons objectivos e traçadas as acções importantes a desenvolver. • Os processos e a metodologia. • A disponibilidade apresentada pela DRH para esclarecimento dos colaboradores. • Estratégia de Recursos Humanos está plenamente inserida no seio organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão por parte de todos os colaboradores da estratégia de RH. • Maior envolvimento e participação de todos os colaboradores. • Ausência de estratégia e nem sempre são consultadas as pessoas relativamente às suas expectativas ou potencial como profissionais. • Falta de informação da estratégia não permite emitir opinião. • Melhorar o acompanhamento, avaliação da eficácia, a eficiência das acções que se desenvolvem no plano da formação. • Comunicação difícil entre colaboradores e DRH. • Por vezes só temos contacto com a DRH quando vamos até eles e não o contrário.

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados recolhidos no questionário “B”.

Quadro nº 15 - Dimensão 2 – Desenvolvimento e Gestão de RH - Opiniões de melhoria de **seis** colaboradores

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento prévio de admissão de estagiários. • O planeamento quantitativo e qualitativo é revisto na maioria dos postos. • Existem sistemas informatizados onde seria possível fazer muito melhor. • Sempre que o solicitamos os RH prestam esclarecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeamento de carreira. • Progressão de carreira e conhecimento por parte dos colaboradores da estratégia de GRH. • Progressão na carreira é algo que não existe, ou não é posto em prática. • Os critérios de admissões nem sempre são os mais adequados. • A planificação das admissões nem sempre é efectuada previamente de forma a garantir que todo o ciclo da formação funcionou. • Plano de desenvolvimento de Team Leaders. • Nem sempre os RH estão completamente informados das funções que os colaboradores desempenham. • A formação em termos de avaliação tem pontos fracos.

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados recolhidos no questionário “B”.

Quadro nº 16 – Dimensão 3 – Recrutamento e Selecção - Opiniões de melhoria de **sete** colaboradores

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • A empresa define e hierarquiza, antes de cada processo de selecção, critérios de escolha. • O plano de integração é bom em termos de definição e descrição. • O recrutamento de estagiários. • Iniciativa de integrar recém-licenciados em estágios, para os possibilitar a entrar no mercado de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem sempre se consegue uma excelente integração. • O acompanhamento da integração nem sempre funciona adequadamente. • Não conheço em detalhe o processo de recrutamento mas nem sempre é dada a preferência ao recrutamento interno. • Transparência nos processos de recrutamento. • Critérios pouco claros. • Fraca definição das características e perfil das pessoas, desajuste entre o perfil de pessoa admitido e o necessário para a função. • Afectação de colaboradores aos postos de trabalho com pouca experiência. • Melhorar o processo de recrutamento, seja exemplo a entrevista com alguém da produção e sujeitar o candidato a exame de base antes de ser admitido. • Estágios.

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados recolhidos no questionário “B”.

Quadro nº 17 – Dimensão 4 – Formação - Opiniões de melhoria de **oito** colaboradores

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • É prática corrente da empresa realizar acções de formação no posto de trabalho. • A elaboração do plano de formação resulta da avaliação de desempenho e necessidade dos colaboradores. • Existem técnicas de avaliação e que são realizadas sistematicamente. • Constantes realizações de avaliações dos colaboradores. • Projecto academia de formação (base de dados). • Penso que a DRH tem em atenção os planos de formação. • A empresa possui instalações próprias para desenvolver acções de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação nos colaboradores das necessidades de formação individuais. • O acompanhamento da eficácia da formação e falta de tratamento adequado. • As acções de formação não são as necessárias, as ajustadas às necessidades das pessoas. • A melhorar na formação: critérios, avaliação evitar interrupções. • Falta de ambiente propício à formação. • Os critérios de avaliação e avaliadores não são os mais indicados (por desconhecimento do trabalho realizado). • Técnicas utilizadas na avaliação da eficácia da formação. • Muito poucas acções de formação. • Devia-se apostar nos nossos. • Não há ambiente propício à aprendizagem formação e evolução profissional. Chefias pouco interessadas na evolução profissional dos colaboradores. • A formação inicial ainda não é suficiente para o início da função. • Implementação de mais actividades/ formação relacionadas com o meio ambiente e ... dos resíduos utilizados no sector.

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados recolhidos no questionário “B”.

Quadro nº 18 – Dimensão 4 - Comunicação - Opiniões de melhoria de **nove** colaboradores

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Existe sistema de <i>e-learning</i>. • Instrumento de comunicação interna. • O envolvimento da direcção no planeamento e implementação da informação e comunicação. • Existem sistemas informáticos com potencial para melhorar a sua utilização. • Existência de ferramentas de trabalho que tem por objectivo a envolvência de todos os colaboradores nos objectivos estratégicos. • A Direcção parece estar atenta às necessidades. • Facilidade de comunicação com a Direcção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de <i>e-learning</i>. • h) Desconhece. (E-learning) • O processo da comunicação a alguns níveis não funciona. • Há falhas na comunicação o que leva a alguns problemas. • Por vezes a dificuldade em fazer chegar essa informação à Direcção. • Ideias de melhoria, planos de acção (TOP 5).

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados recolhidos no questionário “B”.

Quadro nº 19 - Dimensão 5 - Gestão Administrativa e SHST e Protecção do Meio Ambiente - Opiniões de melhoria de **seis** colaboradores.

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de reconhecimento TL/GAP • As condições de trabalho, salários e assistência médica assim como incentivos à criatividade e autonomia dos colaboradores. Abertura quanto ao ambiente e à segurança no trabalho. • Estrutura da empresa tem potencial para funcionar muito melhor. • Os colaboradores são incentivados a participarem. 	<ul style="list-style-type: none"> • A GRH nem sempre está ligada com SHST e Protecção do Meio Ambiente. • Não há formação em SHST nem simulacros. Em caso de emergência, não sei onde me devo dirigir. • A implementação das acções propostas não é eficaz. • Participação e criatividade e autonomia dos colaboradores. • Sindicatos poderiam intervir menos em áreas que se encontram em perfeita legalidade.

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados recolhidos no questionário “B”.

6. Discussão dos resultados

Este trabalho de investigação foi desenhado quer em termos de quadro teórico de referência, quer de estudo empírico para dar resposta à pergunta de partida: “Hoje a gestão estratégica de Recursos Humanos na organização é vista como um *custo* ou um *investimento*?”. Parece ser frequente verificar-se que uma perspectiva mais “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 (Cabral-Cardoso, 2000:234). 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).

No que concerne aos níveis de integração da estratégia organizacional com a estratégia de GRH e pela análise dos resultados obtidos com o estudo de caso não verificámos a prevalência de um dos cinco modelos propostos de Torrington e Hall (1998) mas sim a aproximação a um misto de pelo menos dois modelos: o *modelo de ajuste (fit)* “B” e o *modelo de diálogo* “C” que se traduz no reconhecimento acrescido da importância de colaborar na realização de uma estratégia organizacional. Contudo, o colaborador é fundamental na aplicação de uma estratégia organizacional e surge na estrutura e projecta-se para um bom ajuste – *modelo de ajuste*. Por outro lado, existe a necessidade da comunicação bidireccional e com algum debate que pode ser limitado e com possibilidade da estratégia poder ser revista – *modelo de diálogo*. Portanto, pelo menos os colaboradores com poder de supervisão são chamados a participarem na coordenação dos RH. Nas reuniões periódicas são obtidos os feedback expressos através de contributos diversos das várias chefias intermédias e delineados os ajustes a introduzir na gestão de RH se julgados necessários. A GRH segue a gestão

(estratégia) do Grupo de pertença da *Empresa X* de dimensão transnacional e apresenta-se adaptada ao contexto económico, político e social do País.

Face ao observado, quer através das respostas ao questionário, quer das entrevistas a três informantes-chave com responsabilidade de liderança, consideramos que esta empresa, em termos de estrutura de GRH, se aproxima mais do modelo C: O Departamento de RH como parceiro do gestor de linha, conforme Câmara *et al.* (1997:219).

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 os *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.

7. Conclusões finais

7.1. Conclusões

O estudo de caso realizado no âmbito desta Dissertação evidenciou características sociais e 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 dialogo 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 *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.

7.2 Constrangimentos

O trabalho agora apresentado comporta o constrangimento do factor tempo, fita a dificuldade da investigação e a minha pequenez perante o conhecimento. Contrariamente é sustentado na motivada orientação. Este trabalho acrescentou valor à minha formação e que possa ser contributo válido para o conhecimento.

7.3 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. O estudo segue direccionado na área do saber de Gestão (Estratégica) de Recursos Humanos e aprofundar conhecimento que estrategicamente sustente Recurso Humano como um activo valorizado.

BIBLIOGRAFIA

- BILHIM, J. A. F. (2006). Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas (5ª Ed). Lisboa: ISCTE.
- 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.
- BILHIM, J. A. F. (2001). Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos: *Capítulo I, Os Recursos Humanos Hoje*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- 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.
- BRATTON, J., GOLD, J. (1999). Human Resource Management: theory and practice. London: Macmillan Press.
- 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.
- CAETANO, A. P., TAVARES, S. (2000). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Estudos e análise 20. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- CÂMARA, P. B., GUERRA, P. B. (1997). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CARVALHO, A. C. A., (2005). *A Gestão de Flexibilidade no Emprego Através da Gestão de Recursos Humanos: O Caso das Grandes Consultoras de Gestão*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Braga: Universidade do Minho.
- CHIAVENATO, I. (1987). Administração de Empresa, uma abordagem contingencial, (2ª Ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- COWLING, A., e MAILER, C. (1998). Gerir os Recursos Humanos, (1ª Ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, C. R., CABRAL-CARDOSO, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª Ed.). Lisboa: HR Editora.

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.

FOMBRUN, C., TICHY, N. M., & DEVANNA, M. A. (1984). Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley and Sons.

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.

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

HERRERO, F., CUESTA, M., (s/d). “Escala de medida y estadística”. Disponível: <http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html> Data: 2010-11-16.

JORGE, F. (2009). “Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos” – Módulo I Diapositivos, Unidade Curricular de Gestão de Recursos Humanos - Mestrado em Gestão. Évora: Universidade de Évora.

JORGE, F., (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.

MAROCO, J. (2003). *Análise Estatística: Com utilização do SPSS* (1ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

MARTINS, D. (s/d). *Práticas de GRH em Empresas de Média Dimensão: a antiguidade da empresa com variáveis explicativas*, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto. Disponível: <www.doramartins.pt> Data: 2010-11-16.

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.

MORAIS, C. M., (2005). Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística. Escola Superior de educação. Instituto Politécnico de Bragança.

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

NEVES, J. G., (2000a). Clima Organizacional e Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora HR.

NEVES, J. G., (2000b). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas, in CETANO, A., VALA, J., *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa, Editora HR.

NYHAN, B., (s/d). “O desenvolvimento dos Recursos Humanos na Europa... numa encruzilhada”. *Revista Europeia, Revista profissional* nº 26. CEDEFOP, 27-40;

OSÓRIO, J. M. P. (2009). Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais. Área de Organização e Políticas Empresariais. Braga: EEG da Universidade do Minho. Disponível: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9976/1/tese%20final.pdf>>
Data: 2010-03-18.

PESSOA, L., (1994). “O Marketing Interno – Novos Actores para Novos Desafios”, *Pessoal*, APG, nº 65, 4ª série, Jan/Mar.

PESTANA, M. H., GAGEIRO, J. N. (2003). Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, M. H., GAGEIRO, J. N. (2000). Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS (2ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

PONTE, J. P.; (2006). Estudos de caso em educação matemática. Centro de Investigação em Educação e Departamento de Educação. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª Ed). Lisboa: Gradiva.

REIS, E., MELO, P., ANDRADE, R. *et al* (2001). *Estatística Aplicada* (4ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

ROCHA, O. J. A., (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

SERRANO, M. M., (2010). “A Gestão dos Recursos Humanos: Suporte teórico, evolução e modelos”. Working Paper nº1, SOCIOS. Disponível: <<http://hdl.handle.net/10400.5/1864>>
Data: 2011-10-06.

STOLEROFF, A. CORREIA, T. (2008). “A Emprezarialização do Sector Hospitalar Público Português: a desregularização do Mercado de Trabalho e os Desafios Sindicais para a Sua re-regulação”. CIES e-Working Paper nº 47.

STOREY, J., (2007).” Human Resource Management: still marching on, or marching out?”. In J. Storey, (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text* (3ª Ed.). London: Routledge.

STOREY, J., (1995). “Human Resource Management: still marching on, or marching out?”. In J. Storey, (Ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, (1ª Ed.). London: Routledge.

TORRINGTON, D., & HALL, L. (1998). *Human Resource Management*”, (4ª Ed.). Prentice Hall.

TRUSS, C., (2003). “Soft and Hard Models of Human Resource Management”. In GRATTON, L., HALLEY, V. H., STILES, P., TRUSS, C., (ed) *Strategic Human Management: corporate rhetoric and human reality*, Oxford University Press.

TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEM, V., MCGOVERN, P., STILES, P. (1997). “Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal”. *Journal of Management Studies*, 34:1, January.

ANEXOS