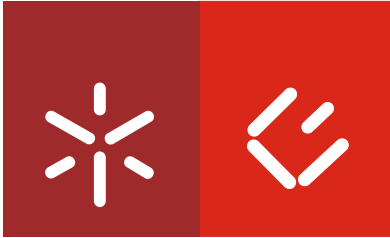




**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

José João Correia Leite Ribeiro

**A percepção da gestão e dos gestores de recursos humanos pelos diversos atores organizacionais:  
uma análise enraizada dos Dados**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

José João Correia Leite Ribeiro

**A perceção da gestão e dos gestores de  
recursos humanos pelos diversos atores  
organizacionais:  
uma análise enraizada dos Dados**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso**

setembro 2013

## Agradecimentos

Ao iniciar este projecto não tinha a real noção de tudo aquilo que o mesmo iria significar e implicar. Os meus amigos dividiam-se nas suas perceções, uns diziam que era um trabalho muito solitário e outros, que era coisa que se fazia *com uma perna às costas*. Certamente não estive suficientemente atento para ver que talvez piscassem o olho ao dizer-me isto. É realidade e o tempo que a faz, mostrou-me que ambos os meus amigos estiveram certos e errados. É um trabalho muitas vezes solitário mas que conta com a colaboração de muitas pessoas e o apoio dos amigos... também acontecem percalços na vida, que nos colocam literalmente a fazer o trabalho *com uma perna às costas*...

O meu estado de espírito foi sendo variável ao longo do tempo e, por falar em tempo, momentos houve em que nunca mais passava e alturas em que desaparecia num abrir e fechar de olhos. A metodologia que adotei baseou-se em dois princípios, o primeiro chegou-me na sorte de uma quermesse escolar e desde então está na minha carteira, diz, *não pretendas que o que sucede, suceda como tu queres. Mas aceita que as coisas sucedam como sucedem e tu serás feliz*. A maior parte das vezes nem concordo com isto mas sorte é sorte...o segundo foi ter colocado uma pedra sobre o assunto, literalmente. O que é esta pedra? Há pessoas muito curiosas mesmo!

Este processo renovou a capacidade de me rir de mim mesmo, ter mais paciência ou paciência nenhuma e aquilo que de facto vale a pena, sentir.

Senti uma entrega total dos meus entrevistados, partilharam histórias fabulosas sobre as aventuras e desventuras da sua vida e sem os quais este trabalho não teria sido possível. A minha total gratidão. Às empresas que abriram as suas portas e me proporcionaram as melhores condições, o meu sincero obrigado.

Para as colegas do meu grupo na EEG, pela sua generosidade, compreensão, resta-me saber estar à altura de poder retribuir.

Ao meu orientador e amigo Professor Carlos Cabral Cardoso pelos ensinamentos, desafios lançados. Para ele o meu muito obrigado, esperando ter correspondido à confiança e dedicação assumida quando decidiu orientar e apoiar este projecto.

Como na *Grounded Theory* há sempre aspetos que escapam, ligações que inconscientemente se perdem... também na vida, há aqueles que a memória atraiçoa mas o coração não esquece, o meu bem-haja.

Um beijo especial ao futuro, Joana/Teresa, Maria, Daniela, Rita, Margarida, Leonor, Beatriz, Rafaela, Diniz...

Depois, há pessoas que nestes momentos, fazem da gente mais gente, chamam-se amigos, com nome e sem apelidos, porque sabem quem são e onde estão... e estão sempre: Lídia, Ana Alexandra, Ofélia, Teresa, Pedro, David, Filipe. Estima... e claro, *Somos Porto*.

Ao melhor português de todos os tempos, a Irmã Alda que vale muito mais do que todos os doutoramentos juntos e que desde muito cedo me ensinou o valor do pouco.

Aos meus dois filhos, Guilherme e João Afonso, que estiveram sempre presentes...

Para a Delfina, que me deu o globo mais bonito que eu jamais poderia esperar. Com ela tenho partilhado as melhores experiências e vivências que tenho tido. Ela sabe como foi importante em todo este processo... aliás foi o sol deste trabalho. Inigualável no princípio, no meio e hoje. Deu-lhe e dei-lhe tanto trabalho que agora secou-me todos os alfabetos... o globo é dos dois.

Mais uma vez, chego ao fim de um projecto com o sentimento de ter conduzido não até à grelha de chegada, mas tão-somente até à grelha de partida. Questiono-me se isso me preocupa? De maneira nenhuma, porque bem vistas as coisas isto anda tudo ligado e mesmo assim perdemo-nos. Afinal, quem é que nunca se perdeu?

11 Setembro, 2013.

João Leite Ribeiro

# **A Percepção da Gestão e dos Gestores de Recursos Humanos pelos diferentes Atores Organizacionais: Uma Análise Enraizada dos dados**

## **Resumo**

Este estudo analisa as percepções existentes acerca da Gestão de Recursos Humanos (GRH), diretores de RH e órgãos de GRH pelos diferentes atores organizacionais com níveis hierárquicos e funcionais distintos. Este estudo aprofunda as percepções profissionais dos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais; tipos de papéis, seu exercício e expectativas de desempenho; estratégias de afirmação profissional atribuídos à GRH e aos diretores de RH pelos outros intervenientes organizacionais; fatores facilitadores e obstáculos à compreensão e desenvolvimento efetivo da GRH, dos diretores e do órgão específico de GRH; e contributos da GRH para os níveis de eficiência, eficácia e competitividade empresarial.

Inserido no paradigma interpretativo, este estudo utiliza a entrevista como forma de obtenção de dados e a *Grounded Theory* como metodologia de análise dos mesmos. Pretendeu-se construir interpretações de práticas sociais, recorrendo ao método indutivo proporcionado pela *Grounded Theory* para a análise dos dados e formulação de conceptualizações teóricas, obtendo-se uma maior compreensão do detalhe que habitualmente envolve a GRH e a multiplicidade de percepções em contextos reais. O estudo foi desenvolvido em 10 empresas, multinacionais, nacionais, e nacionais de natureza familiar. Foram efetuadas 257 entrevistas, numa amostra de participantes de diferentes níveis de posicionamento organizacional, desde administradores a colaboradores indiferenciados.

A percepção dominante sobre a GRH é a de que se trata de uma área da gestão transversal e abrangente, assente em valores, princípios, políticas e práticas que adquirem significados no âmbito dos contextos em que se desenvolvem e implementam. A categoria profissional dos atores empresariais entrevistados, a dimensão da empresa e respetivo sector de atividade, apresentam-se como as variáveis que revelaram um maior poder de diferenciação das percepções. Verifica-se ainda, para as diferentes temáticas, uma dupla percepção que se concretiza num eixo cujos polos são o real e o expectável. O estudo salienta ainda a percepção generalizada acerca da importância que os sistemas e processos de comunicação têm no conhecimento das principais atribuições, responsabilidades e atividades da GRH e, conseqüentemente, do diretor e da direção RH.



# **The Perception of Human Resources Management and Managers by the Different Organizational Actors: A Grounded Analysis of the Data**

## **Abstract**

This study analyses the perceptions concerning Human Resources Management (HRM), HR managers and departments of HRM perceived by the different organizational actors with distinct hierarchical and functional positions. This study deepens the perceptions of HR managers by different organizational actors; their roles, activities and performance expectations; the strategies of professional affirmation attributed to HRM and HR managers; enablers and obstacles to the effective development of HRM, HR managers and departments of HRM; and the contributions of HRM to the efficiency, efficacy and business competitiveness.

Positioned within the interpretative paradigm, this study adopts interviews as the method to collect data and *Grounded Theory* as the qualitative methodology to analyse the data. The study builds interpretations of social practices by making use of the inductive process followed by *Grounded Theory* to the analysis of data and to the formulation of theoretical conceptualizations, therefore obtaining a deeper understanding of the details surrounding HRM and the multiplicity of perceptions in real contexts. The study was developed in 10 companies, both multinational and national, and within these some with family management. In a sample of participants from different organizational positions, from administrators to undifferentiated collaborators, 257 interviews were conducted.

The dominant perception is that HRM is one dimension of management, which is transverse and wide-ranging, grounded in values, principles, politics and practices that acquire meaning within the contexts where it develops and is implemented. Professional category of the organizational actors interviewed, the dimension and activity sector of the company are the variables that reveal a stronger power to differentiate perceptions. It was also observed, concerning different subjects, that a double perception existed and which were operationalized through a continuum of two extremes: the real and the expected. The study highlights the generalized perception of the importance that communication systems and processes have in the knowledge of the main attributions, responsibilities and activities of HRM, and, consequently, of the HR manager and departments of HRM.





## Índice

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
1.1. ENQUADRAMENTO GERAL.....	3
1.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE PARTIDA .....	6
1.2.1. <i>Objetivos</i> .....	6
1.2.2. <i>Questões de partida</i> .....	7
1.3. REFERENCIAIS TEÓRICOS.....	8
1.4. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO .....	10
1.5. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	11
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>CAPÍTULO 2: A GESTÃO, OS RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>17</b>
2.1. INTRODUÇÃO.....	17
2.2. A GESTÃO E OS RECURSOS HUMANOS .....	18
2.2.1. <i>Gestão e GRH: avanços e recuos</i> .....	19
2.2.2. <i>A evolução da GRH</i> .....	22
2.2.3. <i>Âmbito da GRH</i> .....	27
2.2.4. <i>Gestão de pessoal versus GRH</i> .....	30
2.2.5. <i>GERH: perspectivas e modelos</i> .....	33
2.3. PAPÉIS, INFLUÊNCIAS E CONTRIBUTOS DA GRH.....	41
2.3.1. <i>Tipologias de papel dos gestores de RH</i> .....	42
2.3.2. <i>Papéis e evolução dos órgãos de direção de RH</i> .....	52
2.3.3. <i>Contributos da GRH para o desempenho organizacional</i> .....	64
2.3.4. <i>Responsabilidade e influência (poder) da GRH</i> .....	67
2.4. EM RESUMO.....	69
<b>CAPÍTULO 3 – PERCEÇÃO E IDENTIDADE PROFISSIONAL .....</b>	<b>73</b>
3.1. INTRODUÇÃO.....	73
3.2. A PERCEÇÃO .....	74

3.2.1. <i>Conceito e características da percepção</i> .....	75
3.2.2. <i>Percepção social</i> .....	78
3.2.3. <i>Estereótipos e GRH</i> .....	84
3.2.4. <i>A percepção social e a GRH</i> .....	85
3.3. A PROBLEMÁTICA DA PROFISSÃO DE GESTOR DE RH.....	96
3.3.1. <i>O conceito de Profissão</i> .....	97
3.3.2. <i>A profissão e profissionalização da GRH</i> .....	100
3.3.3. <i>A noção de identidade</i> .....	106
3.4. EM RESUMO .....	109
<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>111</b>
4.1. INTRODUÇÃO.....	111
4.2. PARADIGMA INTERPRETATIVO: PRESSUPOSTOS E COMPARAÇÃO COM O PARADIGMA POSITIVISTA .....	112
4.3. O PAPEL DO INVESTIGADOR .....	114
4.4. OPÇÕES METODOLÓGICAS PARA RECOLHA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	116
4.4.1. <i>Entrevista semiestruturada</i> .....	116
4.4.2. <i>Elaboração do guião de entrevista</i> .....	118
4.4.3. <i>Contextos</i> .....	120
4.5. GROUNDED THEORY .....	122
4.5.1. <i>Grounded Theory como método de análise qualitativa</i> .....	122
4.5.2. <i>Grounded Theory e a construção do quadro teórico</i> .....	127
4.6. CONSTRUÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO.....	129
4.6.1. <i>As empresas</i> .....	129
4.6.2. <i>Os entrevistados</i> .....	139
4.7. PROCEDIMENTOS PARA A RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	142
4.7.1. <i>Entrevista Exploratória e a recolha de dados</i> .....	143
4.7.2. <i>As entrevistas: realização, gravação, transcrição</i> .....	146
4.8. EM RESUMO .....	151
<b>CAPÍTULO 5 – PERCEÇÕES, PAPÉIS E ATUAÇÕES DA GRH, DIRETOR E DRH.....</b>	<b>153</b>
5.1. INTRODUÇÃO.....	153
5.2. QUESTÃO 1 – QUAIS AS PERCEÇÕES QUE OS DIFERENTES ATORES ORGANIZACIONAIS, COM NÍVEIS HIERÁRQUICOS E FUNCIONAIS DIVERSOS, TÊM DA GRH, DOS DIRETORES E DA DIREÇÃO DE RH? .....	154
5.2.1. <i>Percepção sobre a GRH</i> .....	154
5.2.2. <i>Percepção sobre o Diretor de RH</i> .....	171

5.2.3. <i>Percepção sobre a DRH</i> .....	207
5.3. QUESTÃO 2 – QUE PAPÉIS SÃO ATRIBUÍDOS AOS DIRETORES DE RH E QUAIS AS EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO DE PAPEL QUE EXISTEM POR PARTE DOS PARTICIPANTES NO ESTUDO?.....	226
5.3.1. <i>Primeiro Domínio: Evolução e função do conceito de papel</i> .....	227
5.3.2. <i>Segundo Domínio: Natureza dos fatores influenciadores da percepção de papel</i> .....	229
5.3.3. <i>Terceiro Domínio: Designações de papel</i> .....	231
5.3.4. <i>Quarto Domínio: Percepções entre os papéis atribuídos e os expectáveis</i> .....	237
5.4. QUESTÃO 3 – QUAIS AS EXPECTATIVAS SOBRE A NATUREZA E GRAU DE INTERVENÇÃO DOS GESTORES DE LINHA EM ÁREAS DA GRH? .....	250
5.4.1. <i>Primeiro Domínio: Processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias</i> .....	252
5.4.2. <i>Segundo Domínio: Fatores facilitadores e obstáculos da devolução</i> .....	256
5.4.3. <i>Terceiro Domínio: Percepção de devolução por tipo de atores e estádios diferenciados de evolução da gestão e da GRH</i> .....	259
5.4.4. <i>Quarto Domínio: Natureza da GRH</i> .....	262
5.5. EM RESUMO.....	264

## **CAPÍTULO 6 – PROFISSÃO, IDENTIDADE PROFISSIONAL E IMPACTO**

<b>EMPRESARIAL DA GRH E DO DIRETOR DE RH</b> .....	<b>267</b>
6.1. INTRODUÇÃO.....	267
6.2. QUESTÃO 4 – QUAL A PERCEÇÃO EXISTENTE ACERCA DA GRH ENQUANTO PROFISSÃO E QUAIS OS FATORES CONSIDERADOS PELOS PARTICIPANTES PARA A CARACTERIZAÇÃO COMO PROFISSÃO? .....	268
6.2.1. <i>Primeiro Domínio: Acreditação Profissional</i> .....	269
6.2.2. <i>Segundo Domínio: Formação do diretor de RH</i> .....	270
6.2.3. <i>Terceiro Domínio: Competências versus Bom Senso</i> .....	279
6.2.4. <i>Quarto Domínio: Evolução Tecnológica</i> .....	280
6.2.5. <i>Quinto Domínio: Benchmarking em GRH</i> .....	285
6.3. QUESTÃO 5 – QUAIS AS ESTRATÉGIAS PERCECIONADAS PELOS DIFERENTES ATORES ORGANIZACIONAIS SOBRE A FORMA COMO OS DIRETORES DE RH CONSTROEM A SUA IDENTIDADE PROFISSIONAL?.....	287
6.3.1. <i>Primeiro domínio: Tipos de Estratégias</i> .....	288
6.3.2. <i>Segundo Domínio: Estratégias dominantes por diferentes clusters das empresas</i> .....	301
6.3.3. <i>Terceiro Domínio: Estratégias dos diretores de RH por cluster de empresa</i> .....	303

6.4. QUESTÃO 6 – QUAL O VALOR ACRESCENTADO ATRIBUÍDO À GRH E AOS DIRETORES DE RH PELOS DIFERENTES ATORES ORGANIZACIONAIS E DE QUE FORMA ESTE VALOR ACRESCENTADO CONTRIBUI PARA O RESULTADO FINAL DA ORGANIZAÇÃO? .....	307
6.4.1. Primeiro Domínio: Indicadores de desempenho da GRH.....	308
6.4.2. Segundo Domínio: Atividades percebidas como da responsabilidade da GRH....	310
6.4.3. Terceiro Domínio: Valorização de sistemas de indicadores.....	315
6.4.4. Quarto Domínio: Obstáculos à obtenção de indicadores de desempenho da GRH....	316
6.5. EM RESUMO .....	317
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSÃO .....</b>	<b>321</b>
7.1. INTRODUÇÃO .....	321
7.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....	322
7.2.1. <i>Quais as percepções que os diferentes atores organizacionais, com níveis hierárquicos e funcionais diversos, têm da GRH, dos diretores e da direção de RH? .....</i>	<i>323</i>
7.2.2. <i>Que papéis são atribuídos aos diretores de recursos humanos e quais as expectativas de desempenho de papel que existem por parte dos participantes no estudo? .....</i>	<i>331</i>
7.2.3. <i>Quais as expectativas sobre a natureza e grau de intervenção dos gestores de linha em áreas da GRH? .....</i>	<i>334</i>
7.2.4. <i>Qual a percepção existente acerca da GRH enquanto profissão e quais os fatores considerados pelos participantes para a caracterização como profissão?.....</i>	<i>335</i>
7.2.5. <i>Quais as estratégias percebidas pelos diferentes atores organizacionais sobre a forma como os diretores de RH constroem a sua identidade profissional? .....</i>	<i>337</i>
7.2.6. <i>Qual o valor acrescentado atribuído à GRH e aos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais e de que forma este valor acrescentado contribui para o resultado final da organização? .....</i>	<i>339</i>
7.3. CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	340
7.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	343
7.4. INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	345
<b>APÊNDICE: GUIÃO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>347</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>351</b>

## Abreviaturas

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DRH	Direção de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
Refs	Referências
RH	Recursos Humanos



# Índice de Quadros

## Capítulo 2

Quadro 2. 1: Papéis desempenhados por gestores de RH .....	42
--	----

## Capítulo 3

Quadro 3. 1: Características estereotipadas face a alguns fatores organizacionais .....	85
---	----

## Capítulo 4

Quadro 4. 1: Caracterização Geral das Empresas .....	130
Quadro 4. 2: Clusters empresariais e número de entrevistados por empresa .....	131
Quadro 4. 3: Clusters empresariais e referenciação de participantes por empresa.....	132
Quadro 4. 4: Áreas de gestão das empresas participantes .....	133
Quadro 4. 5: Caracterização das áreas funcionais das direções de RH .....	136
Quadro 4. 6: Caracterização Geral do Diretor(a) de RH.....	137
Quadro 4. 7: Clusters empresariais e número de colaboradores da DRH .....	138
Quadro 4. 8: Número de entrevistados por grandes categorias profissionais.....	140
Quadro 4. 9: Caracterização global dos 257 entrevistados.....	141
Quadro 4. 10: Número de entrevistas realizadas por mês e ano.....	144

## Capítulo 5

Quadro 5. 1: Primeiro Domínio: Natureza da GRH .....	155
Quadro 5. 2: Natureza da GRH – referenciação global por características .....	156
Quadro 5. 3: Exemplificação das características com extratos das entrevistas .....	158
Quadro 5. 4: Segundo Domínio: Percepção da missão definida .....	163
Quadro 5. 5: Terceiro Domínio: Objeto de intervenção da GRH.....	166
Quadro 5. 6: Quarto Domínio: Percepção de resultados esperados da GRH .....	167
Quadro 5. 7: Quinto Domínio: Evolução tecnológica .....	169
Quadro 5. 8: Primeiro Domínio: Percepção da Categoria Profissional.....	171
Quadro 5. 9: Diversidade de designações da função .....	173
Quadro 5. 10: Segundo Domínio: Eixos de atuação e respetivo âmbito .....	174
Quadro 5. 11: Terceiro Domínio: Percepção dos condicionantes do perfil profissional.....	194
Quadro 5. 12: Primeiro Domínio: Percepção de forma organizativa .....	207
Quadro 5. 13: Segundo Domínio: Percepção de conteúdo de responsabilidades.....	210
Quadro 5. 14: Terceiro Domínio: Processos de Funcionamento.....	214
Quadro 5. 15: Quarto Domínio: Percepção de fatores facilitadores.....	219

Quadro 5. 16: Quinto Domínio: Percepção da distância da direção.....	224
Quadro 5. 17: Sexto Domínio: Percepção da comunicação entre direções .....	225
Quadro 5. 18: Primeiro Domínio: Evolução e função do conceito de papel .....	227
Quadro 5. 19: Funções diferenciadas no desempenho hierárquico e funcional do diretor de RH .	228
Quadro 5. 20: Segundo Domínio: Natureza dos fatores influenciadores da percepção de papel .....	229
Quadro 5. 21: Fatores Organizacionais: Características e fatores .....	230
Quadro 5. 22: Papéis atribuídos aos diretores de RH por tipo de atores, independentemente das empresas, e os elementos caracterizadores do papel.....	233
Quadro 5. 23: Terceiro Domínio: Designações de papel.....	237
Quadro 5. 24: Quarto Domínio: Percepções entre os papéis atribuídos e os expectáveis .....	238
Quadro 5. 25: Primeiro Domínio: Processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias .....	252
Quadro 5. 26: Segundo Domínio: Fatores facilitadores e obstáculos da devolução .....	256
Quadro 5. 27: Tipologia de Fatores: Facilitadores/Obstáculos .....	258
Quadro 5. 28: Terceiro Domínio: Percepção de devolução por tipo de atores, evolução da gestão e GRH.....	259
Quadro 5. 29: Quarto Domínio: Natureza da GRH.....	262

## **Capítulo 6**

Quadro 6. 1: Primeiro Domínio: Acreditação Profissional .....	269
Quadro 6. 2: Segundo Domínio: Formação do diretor de RH.....	270
Quadro 6. 3: Terceiro Domínio: Competências versus Bom Senso .....	279
Quadro 6. 4: Quarto Domínio: Evolução Tecnológica.....	281
Quadro 6. 5: Quinto Domínio: Benchmarking em GRH.....	285
Quadro 6. 6: Primeiro Domínio: Tipo de Estratégias e Estratégias Específicas .....	289
Quadro 6. 7: Segundo Domínio: Estratégias dominantes por diferentes clusters das empresas ....	301
Quadro 6. 8: Terceiro Domínio: Estratégias dos diretores de RH por clusters de empresas.....	304
Quadro 6. 9: Primeiro Domínio: Indicadores de desempenho da GRH .....	308
Quadro 6. 10: Segundo Domínio: Atividades percebidas como da responsabilidade da GRH	310
Quadro 6. 11: Atividades relevantes no desempenho do papel profissional de diretor de recursos	312



**A Perceção da Gestão e dos Gestores de Recursos Humanos  
pelos diferentes Atores Organizacionais: Uma Análise  
Enraizada dos dados**



## Capítulo 1: Introdução

### 1.1. Enquadramento geral

É a partir dos anos oitenta, mas com maior expressão após os anos noventa do século XX, que a gestão de recursos humanos (GRH) passou a ser vista, em alguns meios organizacionais, como fulcral para o desenvolvimento da organização e crescimento sustentado do negócio (Porter, 1985, 1990; Guest, 1997; Legge, 1995; Storey, 1992, 2007; Ulrich, 1997a, 1997b; Brewster, 1993a, 1993b; Paauwe, 1996; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Keating *et al.*, 2000; Cunha *et al.*, 2010). A GRH não implica necessariamente a existência de um órgão específico (e.g., direção ou departamento de recursos humanos), ou profissionais específicos (e.g., diretores e técnicos de recursos humanos) com essa designação. Pode, também, assumir uma natureza mais estratégica e proactiva ou ser enclausurada, ou auto enclausurar-se, em responsabilidades de carácter burocrático, que apesar de serem uma parte integrante da GRH, não podem ser tidas como o todo (Porter, 1990; Legge, 1995; Brewster, 1997; Ulrich, 1997a, 1997b, 1997c; Cabral-Cardoso, 2004; Ríos, 2008; Lengnick *et al.*, 2009; Lemmergaard, 2009).

A GRH torna-se efetivamente estratégica quando enfatiza coerentemente a importância de considerar as pessoas como um ativo organizacional que, enquanto estratégico, implica investimento e gestão adequada. Ou seja, gerir as pessoas de acordo com as especificidades do negócio, acrescentando valor a este e contribuindo dessa forma para conferir à organização um carácter distintivo e competitivo (Porter, 1985, 1990; Peters & Waterman, 1987; Schuler & Jackson, 1987, 1997; Dyer, 1984a, 1984b; Cabral-Cardoso & Cunha, 2000; Kaufman, 2001; Moura, 2000; Cabral-Cardoso 2004; Cunha *et al.*, 2010).

A aposta na gestão adequada e efetiva das pessoas deve estar presente nos diversos sistemas, processos e práticas de GRH, como sejam, a título de exemplo: o processo de recrutamento e seleção; os sistemas de acolhimento e integração na organização e respetiva cultura; os programas e processos de formação e desenvolvimento; a gestão dos percursos, projetos e carreiras profissionais; os sistemas de avaliação e gestão de desempenho, entre outros (Hendry & Pettigrew, 1986; Storey, 2007; Bournois, 1991; Brewster & Hegewisch, 1994; Peretti, 1996; Câmara *et al.*, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Schuler & Jackson, 1999; Moura, 2000; Carvalho, 2004; Cunha *et al.*, 2006; Rios, 2008; Cunha *et al.*, 2010). A consciencialização das diferenças e distâncias que separam a retórica acerca da importância capital do fator humano e a realidade das práticas desenvolvidas e assumidas

quotidianamente, as diferentes ênfases dadas a valores, princípios, práticas da GRH, os avanços e recuos que ocorrem ao nível da gestão, em geral, e da GRH em particular, têm sido problemáticas comuns às investigações académicas e aos discursos e atuações de práticos envolvidos na GRH (Legge, 1989, 1995; Keenoy, 1990; Guest, 1991, 2001; Boxall, 1992, 1993; Pfeffer, 1995; Storey, 2007; Hall & Torrington, 1998). Nestes últimos, incluem-se profissionais específicos desta área da gestão ou gestores de outras áreas funcionais que no dia-a-dia têm responsabilidades de gestão, coordenação e motivação de equipas de trabalho. Há, no entanto, um caminho ainda significativo a percorrer, tanto a nível académico como prático visando a crescente consistência, credibilização e aceitação do papel da GRH na estratégia da organização e com reflexos e consequências na competitividade organizacional e sustentabilidade do respetivo negócio e organização (Legge, 1995; Storey, 1992; Pfeffer & Veiga, 1999; Armstrong, 2000; Kaufman, 2001; Cabral-Cardoso, 2004; Caldwell, 2008; Cunha *et al.*, 2010).

Entre os aspetos fundamentais para o desenvolvimento e credibilização da GRH salientam-se os seguintes: reconhecimento da presença de valores organizacionais sobre o fator humano; compreensão dos discursos em torno da GRH e a forma como se procuram gerir as pessoas; avaliação da importância da liderança e do desenvolvimento de processos que visam potenciar os níveis motivacionais e de empenhamento dos trabalhadores; identificação da capacidade organizacional existente de adaptação rápida aos mais variados cenários que atualmente caracterizam os sistemas, estruturas e processos organizacionais (Guest, 1987; Hendry & Pettigrew, 1990; Legge, 1995, Aghazadeh, 2003). A capacidade para gerir adequada e estrategicamente os recursos humanos (RH), nos mais variados contextos organizacionais, tornou-se assim uma variável importante, reconhecida por vários autores como vantagem distintiva e competitiva de diferentes organizações, sectores de atividade e tipologias de negócio (Porter, 1990; Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Amit & Belcourt, 1999; Cunha *et al.*, 2010). Não basta, no entanto, compreender os discursos sobre a GRH e os diretores de recursos humanos, é igualmente fundamental perceber os diversos contextos organizacionais e o modo como estes influenciam o envolvimento e desempenho das pessoas e as estratégias da organização para que estas sejam adequadamente geridas (Kok & Uhlener, 2001; Dewettinck & Remue, 2011).

Neste estudo, os valores, os princípios, políticas e práticas de GRH, enquadrados no contexto das organizações, sectores de atividade e negócios específicos, assumem grande relevo e importância. Acresce que tal relevância deve ser entendida numa perspetiva de

desenvolvimento de uma consciencialização e mentalidade que considere as pessoas – trabalhadores – numa perspetiva de cliente interno. A perceção humana, enquanto pretexto central deste trabalho, é um dos mecanismos de funcionamento individual que tem a ver com a forma como cada indivíduo apreende a realidade física e social que lhe chega pelos órgãos dos sentidos. A compreensão do processo percetivo é fundamental para o desenvolvimento deste estudo e, nesse sentido, será atribuída particular relevância aos aspetos que têm a ver com o conceito de perceção e aos fatores que a influenciam (Jones, 1990; Jussim, 1991; Buyens & De Vos, 2001; Zebrowitz, 2007). Em particular, neste estudo será dada relevância à perceção acerca dos papéis profissionais dos diretores de RH por parte dos diversos atores organizacionais (Torrington & Hall, 1991; Hall & Torrington, 1998a, 1998b; Ulrich, 1998a, 1998b; Keating *et al.*, 2000). Nesta perspetiva, compreender a pessoa-trabalhador e perceber a(s) forma(s) como ela é apreendida pelos outros acentua o papel do processo de perceção (Biela *et al.*, 1989; Jones, 1990; Jussim, 1991; Fiske, 1993; Buyens & De Vos, 2001; Daniels, 2003; Conner, 2006; Zebrowitz, 2007; Verma & Dewe, 2008).

O estudo das perceções acerca da GRH e dos diretores de RH por parte dos diferentes atores organizacionais revela-se de particular importância no contexto atual por variadas razões. Por um lado, a identificação das perceções existentes acerca da GRH, ao nível da forma, conteúdo e processo, pelos diferentes atores organizacionais, poderá vir a condicionar a definição das diretrizes estratégicas da organização (Buyens & De Vos, 2001; Verma & Dewe, 2008). Por outro lado, estas perceções poderão também refletir-se na definição dos objetivos gerais e específicos da direção de recursos humanos (DRH), bem como das demais áreas da gestão organizacional, no que diz respeito à gestão e coordenação de pessoas e equipas de trabalho (Hunt & Boxall, 1998; Chang, 2005; Verma & Dewe, 2008). Por último, frequentemente os papéis profissionais dos diretores de RH surgem envoltos em ambiguidades, incertezas e com expectativas de desempenho ambivalentes, aspetos que se tornam extensíveis à GRH em geral, o que pode resultar em dissonâncias e incoerências ao nível dos valores, princípios, políticas e práticas da GRH (Legge, 1995; Chiavenato, 1999; Kaufman, 2001; Caldwell, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Andreescu, 2005; Mintzberg, 2006; Cunha *et al.*, 2010).

O carácter sistémico das organizações, aliado aos níveis de contingencialidade que as políticas, práticas, decisões e papéis organizacionais assumem em função das diversas realidades contextuais, tornam fundamental perceber as múltiplas leituras que cada ator

organizacional constrói enquanto membro de determinados grupos e/ou subgrupos organizacionais e profissionais acerca das funções, papéis, responsabilidades e expectativas profissionais de outros atores organizacionais (Sozcka *et al.*, 1981; Luthans, 1988; Romelaer, 1996; Sculion & Starkey, 2000; Lemmergaard, 2009). Assim, o presente estudo procura situar-se na perspectiva do cliente interno e dessa forma proceder a uma leitura do modo como diferentes atores organizacionais percebem a realidade da GRH, a importância que lhe reconhecem, o papel que atribuem àqueles que na organização desempenham o papel ou função de diretor de RH e ao órgão de gestão especificamente responsável por esta temática organizacional.

## **1.2. Objetivos e questões de partida**

De seguida apresentam-se os objetivos, as questões de partida, as motivações e contribuição que se pretende alcançar com este estudo.

### **1.2.1. Objetivos**

O objetivo principal deste estudo é conhecer e compreender as percepções existentes acerca da GRH, diretores de RH e órgãos de GRH pelos diferentes atores organizacionais com níveis hierárquicos e funcionais distintos. Para tal, foram analisadas diversas organizações empresariais, representando estas vários sectores de atividade, diferentes tipos de negócios e estando integradas em contextos mais ou menos diversificados e dinâmicos.

No entanto, ao procurar saber quais as percepções que alguém tem sobre um determinado objeto, seja ele social ou físico, ter-se-á de compreender os domínios, categorias, propriedades, características, fatores que as pessoas valorizam (Tyson & Fell, 1986; Cunningham & Debrah, 1995; Godart, 1998; Zebrowitz, 2007). É preciso também compreender de que forma as pessoas se posicionam face às situações com que são confrontadas, como as apreendem e como elas se repercutem no seu comportamento. Pessoas diferentes podem valorizar fatores diferentes, adotar diversas estratégias percetivas e realçar determinados aspetos da forma como apreendem a realidade em detrimento de outras (variabilidade interindividual). Por outro lado, a mesma pessoa pode alterar a sua percepção dos objetos (sociais ou não) em função de múltiplos fatores de natureza diversa: cognitiva, afetiva, comportamental, entre outros (variabilidade intraindividual).

Como exemplo de elementos que contribuem para esta variabilidade perceptiva interindividual e intraindividual, nomeadamente a nível profissional, podem referir-se: alteração dos contextos, integração em novos grupos, surgimento de novas necessidades, exposição a novas informações, alteração do nível de responsabilidades, novas expectativas de papel e posicionamento profissional, entre outros. Estes elementos têm, no caso específico deste estudo, uma relação estreita com objetivos mais específicos decorrentes do objetivo central e que são: o conteúdo das perceções profissionais dos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais; tipos de papéis, seu exercício e expectativas de desempenho; estratégias de afirmação profissional atribuídos à GRH e aos diretores de RH pelos outros intervenientes organizacionais; fatores facilitadores e obstáculos à compreensão e desenvolvimento efetivo da GRH, dos diretores e do órgão específico de GRH; e contributos da GRH para os níveis de eficiência, eficácia e competitividade empresarial (Torrington & Hall, 1991; Beer, 1997; Ulrich, 1997a, 1997b; Paauwe & Richardson, 1997; Richard & Johnson, 2001; Paauwe & Boselie, 2003; Paauwe, 2004; Maxwell & Farquharson, 2008). Procura-se ter sempre a perspetiva do diretor de RH relativamente aos objetivos definidos, como forma de também compreender e interpretar as potenciais diferenças de opinião face aos mesmos.

Por último, outro objetivo específico do estudo é o de compreender através desses múltiplos olhares e pontos de vista, as eventuais diferenças entre o que é mais importante: se a GRH enquanto uma das áreas da gestão, se o papel e atuação do diretor de RH ou se o órgão de RH, e de que forma se traduzem esses diferentes níveis de importância atribuídos.

Neste sentido compete ao investigador, que tem um objetivo principal definido, estar ativo e efetivamente desperto para tudo aquilo que os seus participantes explicitam, compreender as opções que os mesmos tomam perante os estímulos que lhes são propostos através de questões, ou que os próprios introduzem ao longo do seu discurso (Maroy, 1997; Ruquoy, 1997; Strauss & Corbin, 1998; Allwood & Bärmaark, 1999; Flick, 1999). Estes objetivos foram sistematizados nas questões de partida que a seguir se explicitam.

### **1.2.2. Questões de partida**

As questões de partida que se enunciam permitem sistematizar e operacionalizar os objetivos funcionando como marcadores de um caminho a percorrer e são as seguintes:

1. Quais as percepções que os diferentes atores organizacionais, com níveis hierárquicos e funcionais diversos, têm da GRH, dos diretores e da DRH?
2. Que papéis são atribuídos aos diretores de RH e quais as expectativas de desempenho de papel que existem por parte dos participantes no estudo?
3. Quais as expectativas sobre a natureza e grau de intervenção dos gestores de linha em áreas da GRH?
4. Qual a percepção existente acerca da GRH enquanto profissão e quais os fatores considerados pelos participantes para a caracterização como profissão?
5. Quais as estratégias percebidas pelos diferentes atores organizacionais sobre a forma como os diretores de RH constroem a sua identidade profissional?
6. Qual o valor acrescentado atribuído à GRH e aos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais e de que forma este valor acrescentado contribui para o resultado final da organização?

Estas questões pretendem compreender as percepções existentes destas realidades de forma a aprofundar a sua compreensão no contexto português. Verifica-se ainda que muitos dos estudos realizados sobre a percepção desta área da gestão privilegiam a perspectiva do diretor de RH (Harris *et al.*, 1990; Huy, 2001; Kelly, 2001; Murphy & Southey, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Gates & Langevin, 2010). Este estudo visa colmatar visões baseadas num único tipo de atores organizacionais através do alargamento do espectro da tipologia dos participantes. Procura-se, desta forma, uma percepção transversal de diferentes atores em contextos organizacionais diversificados (Mabey & Gooderham, 2005).

### **1.3. Referenciais teóricos**

De forma a alcançar os objetivos definidos para este estudo, responder às questões de partida e obter um quadro teórico que permita analisar e interpretar os dados, proceder-se-á a uma revisão de literatura assente em três referenciais teóricos. O primeiro referencial enfatiza algumas das etapas marcantes do desenvolvimento da gestão geral através da evolução paradigmática, da produtividade para o da competitividade e qualidade, em articulação com as fases de desenvolvimento da GRH (Brandão & Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Canavarro, 2000; Kauffman, 2001; Shore *et al.*, 2009; Cunha *et al.*, 2010).



O segundo referencial tem por base a análise dos diferentes papéis atribuídos, e reconhecidos na evolução da GRH, aos titulares desta função e as expectativas que os mesmos geram (Legge, 1989, 1995; Storey, 1989, 1992, 2007; Torrington, 1998, Ulrich, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b; Pfeffer & Veiga, 1999; Koda *et al.*, 2009; Lemmergaard, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Hutchinson & Purcell, 2010; Uyar & Deniz, 2012).

O terceiro referencial aborda as questões das percepções ao nível dos conteúdos, formas e fatores condicionadores da mesma, baseando-se nas propostas avançadas na literatura sobre a percepção social, com particular destaque para o trabalho desenvolvido por Zebrowitz (1990, 2007; ver também Jones, 1990; Jussim, 1991; Maxwell & Farquharson, 2008). Mais especificamente, abordam-se as questões da percepção de uma profissão. Realça-se, por um lado, as questões ligadas à problemática das profissões (Pinto, 1999; Loureiro, 2001; Gilmore & William, 2007; Carvalho *et al.*, 2012; Rodrigues, 2012); e por outro, as estratégias de construção de uma identidade profissional, tanto na perspectiva do próprio diretor de RH como na dos outros atores organizacionais, documentado através dos princípios da Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1978, 1981; Turner, 1982, 1985; Ibarra, 1999; Hogg & Abrams, 1999; Hogg & Terry, 2000; Steven, 2004; Markussen, 2006; Pratt *et al.*, 2006; Clegge *et al.*, 2007; Burke & Stets, 2009; Reppa & Gournelou, 2012).

Estes referenciais teóricos são complementares e permitem uma compreensão mais aprofundada acerca das percepções da gestão e dos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais. A percepção que cada ator organizacional tem da gestão e dos diretores de RH é condicionada e influenciada pelo estágio de desenvolvimento da GRH da organização a que pertence, pelo papel real e expectável atribuído aos diretores e à GRH e, por último, pelas estratégias percebidas de afirmação e construção da respetiva identidade profissional.

A exploração destes referenciais teóricos implicou a consulta de bibliografia obtida preferencialmente em revistas científicas internacionais com publicações na área da gestão e da GRH, mas também de outras disciplinas como gestão estratégica, comportamento organizacional, psicologia e psicologia social, sociologia, ciência política, epistemologia. Os artigos selecionados com relevância para a temática incluíram, primordialmente, autores anglo-saxónicos, mas também franceses, holandeses, espanhóis, portugueses entre outras nacionalidades.

#### 1.4. Métodos de investigação

A questão da metodologia de investigação revela-se muito importante em qualquer tipo de trabalho e no trabalho científico assume uma relevância ainda maior, porquanto se trata das opções tomadas pelo investigador para obter e analisar os dados que suportarão a sua investigação. No caso concreto, a opção recaiu sobre a entrevista como forma de obter dados e a *Grounded Theory* como metodologia de análise dos mesmos, inserido num paradigma interpretativo (Corbin & Strauss, 2008; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013). O posicionamento do trabalho no paradigma interpretativo, onde se pretende construir interpretações de práticas sociais, adotando o método indutivo proporcionado pela *Grounded Theory* para a análise dos dados e formulação de conceptualizações teóricas, visou uma maior compreensão do detalhe que habitualmente envolve a GRH e a multiplicidade de perceções em contextos reais (Griffin *et al.*, 2001). A complexidade deste tema implica o recurso a métodos que sejam apropriados à análise e compreensão em contextos reais, no quotidiano de cada indivíduo (Griffin *et al.*, 2001; Boselie *et al.*, 2005; Aumann & Ostroff, 2006; Eriksson & Kovalainen, 2008; Bloom *et al.*, 2012).

O presente estudo foi desenvolvido em 10 empresas, três das quais multinacionais, sete nacionais, duas das quais são de natureza familiar. Oito das dez empresas são à luz dos critérios de caracterização (total do ativo, volume de vendas e número de colaboradores) consideradas grandes empresas, sendo as duas restantes classificadas como médias empresas, apesar de líderes nacionais nos mercados e áreas de negócio em que atuam. Os pressupostos base para a escolha das empresas foram: ter um órgão de RH com a designação de direção; ter um responsável de RH com a categoria de diretor e em efetivo exercício de funções; por último, o diretor de RH estar dependente hierárquica e/ou funcionalmente de um administrador, diretor geral ou de um diretor de RH central, situação mais frequente em organizações multinacionais.

O método de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas semidirigidas, tendo sido efetuadas 257 entrevistas, com uma duração média de 90 minutos. A investigação empírica baseou-se numa amostra de participantes de diferentes níveis de posicionamento organizacional, entre os quais: gestores de topo; gestores pares do diretor de RH; colaboradores das diferentes áreas organizacionais, técnicos e não técnicos, com ou sem responsabilidades de chefia. Estes últimos participantes foram selecionados em número proporcional à representatividade funcional ou importância atribuída para o

negócio da empresa. O diretor de RH e colaboradores desta área foram igualmente entrevistados com o objetivo de se poderem comparar as percepções destes sobre a sua área de atuação e dessa forma permitir analisar níveis de convergência e divergência perceptivos e eventuais fatores explicativos. Os participantes refletem praticamente a totalidade do território nacional, cobrindo um leque alargado de negócios dos sectores secundário, terciário e de tecnologias de informação.

### **1.5. Contribuições do estudo**

Este estudo pretende, principalmente, contribuir para o conhecimento acerca da GRH de diferentes formas. Em primeiro lugar, o estudo contribui para colmatar uma lacuna existente na literatura que resulta da inexistência de estudos abrangentes sobre as percepções a respeito da GRH, dos diretores de RH e dos órgãos de RH. Atualmente os estudos disponíveis retratam apenas uma das realidades (Murphy & Southey, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Gates & Langevin, 2010). Este estudo distingue-se dos anteriores porque pretende contribuir para aumentar e aprofundar a literatura através da obtenção de dados mais analíticos e articulando as três realidades (GRH, diretores de RH e órgãos de RH). Esta área da gestão é propícia a este tipo de estudos dada a sua natureza abrangente, o carácter transversal e dinâmico e a multiplicidade de opiniões, visões e percepções que suscita.

Em segundo lugar, a maioria dos estudos existentes não só espartilham as realidades como são habitualmente efetuados a partir do ponto de vista perceptivo de um único ator organizacional, destacando-se o do diretor de RH (Boxall, 1996; Brewster, 1997; Brockbank, 1997; Brandão & Parente, 1998; Murphy & Southey, 2003; Ribeiro, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Barès & Cornolti, 2006; Gates & Langevin, 2010). O conhecimento a partir da perspetiva deste ator organizacional, não deixando de ser importante, é redutor na medida em que existe toda uma população organizacional cujas opiniões e percepções são muito relevantes para o melhor e mais completo entendimento do discurso e da prática que enfatiza a mais-valia que a GRH representa a nível organizacional. Neste estudo procura-se abranger uma maior diversidade da população organizacional e obter assim uma maior riqueza de opiniões e percepções sobre a GRH, os diretores de RH e dos órgãos de RH. Neste estudo pretende-se, assim, efetuar uma análise das percepções numa perspetiva transversal a toda a organização. Transversalidade ao nível

hierárquico e funcional: gestores de topo, gestores pares do diretor de RH, diretor de RH e trabalhadores das diversas áreas com ou sem especialização, exercendo ou não funções de coordenação e chefia.

Em terceiro lugar, o estudo pretende ainda identificar as políticas, princípios e práticas que são valorizadas por diferentes níveis de colaboradores, permitindo estabelecer as linhas de ação e definir medidas práticas para as atingir (e.g., planos de formação profissional), contribuindo, desta forma, para um melhor desempenho organizacional da GRH e diretores de RH (Moses *et al.*, 1993; Brewster & Söderström, 1993; Larsen & Brewster, 2003).

Em quarto lugar, em Portugal são escassos os estudos sobre os processos relacionados com a área da GRH e com a problemática da profissão de diretor de RH. Os estudos que existem, até ao momento, são na maior parte estudos exploratórios (Cabral-Cardoso, 1999; Cabral-Cardoso, 2004), reportando-se a políticas e práticas da GRH em geral ou especificando uma ou outra prática ou técnica da GRH.

Por último, o estudo procura contribuir para um aprofundar do conhecimento através da dimensão da amostra e da representatividade das empresas objeto de estudo. Apesar de não ser objetivo do estudo proceder a generalizações, o que é patente no tipo de abordagem empiricamente adotada, também é certo não ser frequente encontrar estudos com tão elevado número de participantes, mesmo quando se recorre a métodos de recolha de dados diferentes da entrevista, como por exemplo o questionário.

## **1.6. Estrutura do trabalho**

Esta tese é constituída por 8 capítulos. Neste primeiro capítulo apresenta-se a introdução e enquadramento geral do estudo, objetivos e questões de partida, contributos do estudo, referenciais teóricos, métodos de investigação, e estrutura do estudo.

A revisão da literatura considerada pertinente, em função das questões de partida e dos dados empíricos, surge nos capítulos 2 e 3. O capítulo 2 divide-se em duas secções principais. Na primeira aborda-se a evolução da GRH. De seguida apresentam-se as distinções e expectativas relacionadas com a Gestão de Pessoal e a GRH, e prossegue-se com a caracterização de alguns dos modelos explicativos da gestão estratégica de recursos humanos (GERH). O conhecimento do contexto cultural, histórico e suas evoluções,

permite confrontar a evolução desta disciplina da gestão – a GRH – no tempo e no espaço organizacional e comparar com o que se passa nas realidades organizacionais que foram objeto de pesquisa.

Na segunda secção serão abordadas as questões relativas aos papéis, evolução, contributos e responsabilidades da GRH. A secção apresenta as principais taxonomias de papéis atribuídos aos diretores de RH. Apresentam-se de seguida os papéis, evolução e expectativas acerca dos órgãos de RH, nomeadamente a natureza e expectativas acerca do papel da GRH, fatores facilitadores e condicionadores ao desenvolvimento da gestão, dos diretores e órgãos de RH. Encerra-se este capítulo com os contributos da GRH para o desempenho organizacional e respetiva responsabilidade e influência nas organizações.

O capítulo 3 trata da perceção e identidade profissional e divide-se em duas importantes secções. Na primeira secção aborda-se a temática da perceção, em termos de conceito e características, perceção social, estereótipos e GRH, terminando com a problemática da perceção social e a GRH. Na segunda secção aborda-se a problemática da profissão de diretor de RH, designadamente o conceito de profissão, a profissão e a profissionalização da GRH, a noção de identidade e, por fim, a identidade profissional a partir da teoria da identidade social. Nesta última secção enunciam-se os principais pressupostos e implicações para melhor compreender as questões relacionadas com a formação de identidades sociais – positivas e negativas – e, conseqüentemente, as estratégias de construção da identidade profissional adotadas pelos diretores de RH e pelos outros atores organizacionais em relação à forma como aqueles, estrategicamente constroem a sua identidade profissional.

No capítulo 4 abordam-se as opções metodológicas que estão na base do trabalho. Na segunda secção são descritos os pressupostos do paradigma interpretativo adotado e sua comparação com o paradigma positivista. Segue-se, na terceira secção a análise do perfil do investigador e implicações para a investigação. Na quarta secção apresentam-se as opções metodológicas para recolha, tratamento e análise de dados. A quinta secção apresenta a *Grounded Theory* como método de análise qualitativa e a sua função na construção do quadro teórico resultante da análise dos dados. Na sexta secção apresenta-se a construção do estudo empírico com a descrição das empresas e dos entrevistados. Segue-se, por último, a secção onde se descrevem os métodos e procedimentos adotados para a recolha e tratamento dos dados.

Os capítulos 5, 6 e 7 apresentam os dados, a sua análise e discussão. Assim, o capítulo 5 analisa e discute de forma detalhada as respostas dos participantes às questões de partida 1, 2 e 3. Na questão de partida 1, relativa às percepções que os diferentes atores organizacionais com níveis hierárquicos e funcionais diversos têm da GRH, dos diretores e da direção de RH, procede-se à análise dos dados e respetiva identificação de domínios e categorias para cada uma das vertentes: percepção sobre a GRH, sobre o diretor de RH e sobre a direção de RH. Na questão de partida 2, relativa aos papéis atribuídos aos diretores de RH e quais as expectativas de desempenho de papel que existem por parte dos participantes no estudo, são analisados os quatro principais domínios que emergem dos dados, nomeadamente: evolução e função do conceito de papel, natureza dos fatores influenciadores da percepção de papel, designações de papel e percepções entre os papéis atribuídos e os expectáveis. Quanto à questão de partida 3, sobre as expectativas sobre a natureza e grau de intervenção dos gestores de linha em áreas da GRH, os domínios analisados foram: processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias, fatores facilitadores e obstáculos da devolução, percepção de devolução por tipo de atores e estádios diferenciados de evolução, e tipo de especialização da GRH.

No capítulo 6 prossegue-se com a análise e discussão, de forma detalhada, das respostas dos participantes às questões de partida 4, 5 e 6. A análise da questão 4, relativa à percepção existente acerca da GRH enquanto profissão e os fatores considerados pelos participantes para a caracterização como profissão, envolveu os seguintes domínios: acreditação profissional, formação do diretor de RH, competências versus bom senso, e *benchmarking* em GRH. A questão 5, relativa às estratégias percecionadas pelos diferentes atores organizacionais sobre a forma como os diretores de RH constroem a sua identidade profissional, subdivide-se na análise dos seguintes domínios: tipos de estratégias, estratégias dominantes por diferentes *clusters* das empresas, e estratégias dos diretores de RH por *clusters* das empresas. Finalmente, o capítulo analisa e discute a questão 6, relativa ao valor acrescentado atribuído à GRH e aos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais e de que forma esse valor acrescentado contribui para o resultado final da organização, nos seguintes domínios: indicadores de desempenho da GRH, atividades percecionadas como da responsabilidade da GRH, valorização de sistemas de indicadores, e obstáculos à obtenção de indicadores de desempenho da GRH.

Por último, o capítulo 7 reúne as principais conclusões deste estudo e apresenta, de forma resumida, as respostas às perguntas de partida e as principais implicações do estudo.

Seguem-se as limitações trabalho. Termina este capítulo com a apresentação de algumas pistas para futuros trabalhos de investigação num âmbito mais alargado dos temas emergentes da GRH.





## **Capítulo 2: A Gestão, os Recursos Humanos e a Gestão de Recursos Humanos**

### **2.1. Introdução**

O estudo detalhado e a compreensão aprofundada da GRH implicam que se considere a evolução da própria gestão e de outras áreas do saber, como por exemplo, a sociologia, psicologia, e o comportamento organizacional (Cabral-Cardoso, 1999; Dolan *et al.*, 2010). A percepção que se tem atualmente da GRH, a nível teórico e prático, resulta de todo um desenvolvimento histórico. Este desenvolvimento teve avanços e recuos, alterações de designação, controvérsias ao nível conceptual e ao nível de desenvolvimento de estratégias de atuação, alterações do tipo e natureza de responsabilidades e funções, variações de papéis e expectativas de papel, e mudanças de estrutura e relações hierárquico-funcionais (Chiavenato, 1987; Legge, 1989; Storey, 1992; Kochan & Dyer, 1993; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Guest, 1999; Kaufman, 2001; Dolan *et al.*, 2010).

Uma das formas de melhor se compreender os desenvolvimentos de uma área do saber é efetuando o estudo do seu passado, ou seja, procurar enquadrar o momento atual no processo de evolução histórico e nas fases que compõem essa mesma história (Legge, 1995; Tosh, 1991). Ao tentar perceber a fase atual através do “espelho retrovisor” que permite olhar o passado, poder-se-á estar a dar um melhor contributo para entender não só o presente como antecipar eventuais desenvolvimentos futuros (Legge, 1995; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Kaufman, 2001; Buhler, 2008; Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Parry *et al.*, 2011). Sendo muito recentes e estando muito ligadas entre si, a história e teoria da GRH necessitam, para a realização de uma adequada análise, de ser contextualizadas na evolução paradigmática que ocorreu nas últimas décadas do século XX. A passagem do paradigma da produtividade para o da competitividade teve implicações aos mais diversos níveis do saber, principalmente na necessidade de reformulação de conceitos, definição de novos objetivos e diferentes estratégias de atuação na gestão em geral e na GRH em particular (Hendry & Pettigrew, 1990; Guest, 1991; Brockbank, 1997; Brewster, 1999; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Canavarro, 2000; Kaufman, 2001; Van Buren, 2008; Dolan *et al.*, 2010).

Com a mudança de paradigma um dos maiores desafios para os gestores de RH é, face à distância ainda existente entre a retórica e a prática que caracteriza o objeto da sua própria função (Storey, 1992a, 1992b; Legge, 1995; Conner & Ulrich, 1996; Brewster,

1997; Cascio, 1998, 2000; Purcell, 2001; Zanoni & Janssens, 2003; Dolan *et al.*, 2010), orientarem-se e posicionarem-se de modo a dar sentido e significado às responsabilidades da função desempenhada, perspetivando-a e operacionalizando-a em termos da sua atuação quotidiana (Davila *et al.*, 2010; Donald & Bleekers, 2012). É neste espaço de definição do seu papel, importância, poder, estatuto e responsabilidades, que se deverá constituir a identidade do diretor de RH enquanto ator organizacional e dela, em alguma medida, derivará a perceção dos demais atores organizacionais acerca de tais profissionais e daquela área da gestão (Marques, 1984, 1992; Bournois, 1991; Donk & Esser, 1992; Bennet *et al.*, 1998; Brewster, 1997; Ulrich & Beatty, 2001; Boselie & Paauwe, 2005; Edgley-Pyshorn, & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012; Yamamoto, 2013).

Assim, este capítulo encontra-se dividido em duas grandes secções. A primeira secção analisa algumas conceções e perspetivas marcantes da evolução da GRH, as distinções e expectativas relacionadas com a Gestão de Pessoal e a GRH. Conclui-se esta secção com a caracterização de alguns dos modelos explicativos da GERH. Na segunda secção são abordadas as questões relativas aos papéis, evolução, contributos e responsabilidades da GRH. A secção apresenta as diferentes tipologias de papéis atribuídos aos diretores de RH, os papéis, evolução e expectativas acerca dos órgãos de RH, os fatores facilitadores e condicionadores ao desenvolvimento da gestão, dos diretores e órgãos de RH. Encerra-se este capítulo com os contributos da GRH para o desempenho organizacional e respetiva responsabilidade e influência nas organizações.

## **2.2. A gestão e os recursos humanos**

A revisão da literatura sobre as temáticas escolhidas é fundamental para este estudo que pretende abordar a GRH e a perceção que sobre ela existe partindo do interior de organizações. Para alcançar este objetivo, afigura-se, por um lado, importante compreender a evolução do conceito de gestão e analisar como é atualmente realizada a gestão nas organizações. Por outro lado, no caso concreto da realidade portuguesa existe um discurso sobre a GRH muito semelhante ao de outros países que vai no sentido de considerar as pessoas como o ativo mais importante das organizações (Becker & Huselid, 1998; Legge, 1992, 1995; Brandão & Parente, 1998; Câmara *et al.*, 1998; Brewster, 1999; Cabral-Cardoso, 1999, 2004, 2006; Cunha & Obeso, 2004; Dolan *et al.*, 2010; Ng, 2011; Bloom *et al.*, 2011). No entanto, na conjugação destas duas análises, é fundamental ter presente, não

só a tipologia do tecido empresarial português e respetivos empresários, como o facto de as organizações estarem em diferentes estádios de desenvolvimento no que respeita à prática e aplicabilidade quotidiana dos princípios da gestão e da assunção efetiva da GRH (Brandão & Parente, 1998; Cunha & Obeso, 2004; Cabral-Cardoso, 2004, 2006; Cunha *et al.*, 2010). As diferenças de níveis de desenvolvimento também se verificam ao nível dos papéis desempenhados pela GRH, concretamente pelos gestores especialistas em GRH e as expectativas que existem sobre esses papéis, no interior da própria organização (Brandão & Parente, 1998; Câmara *et al.*, 1998; Cabral-Cardoso, 1999, 2004, 2006; Moura, 2000; Cunha & Obeso, 2004; Rios, 2008; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Besseyre des Horts, 2011).

### **2.2.1. Gestão e GRH: avanços e recuos**

As primeiras abordagens da gestão caracterizaram-se por serem excessivamente normativas, controladoras, assentes em regras e procedimentos muito rígidos, com a preocupação central no aumento dos níveis de rendimento e produtividade. Gradualmente, ao longo do século XX assistiu-se a uma evolução para abordagens de carácter contingencial e complexas em que o paradigma passou a ser o da competitividade e qualidade (Mills & Snow, 1978, 1984; Legge, 1989; Torrington & Hall, 1991; Beer, 1997; Schuler & Jackson, 1997; Brewster, 1999; Canavarro, 2000; Colbert *et al.*, 2005; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012).

Ainda que com avanços e recuos, gradualmente a gestão deixou de ser vista exclusivamente como um conjunto de técnicas e práticas que se vão aperfeiçoando para assumir valores, princípios e processos institucionais mais estratégicos e operacionalmente mais sólidos. Passou, assim, concomitantemente a assumir-se uma prática social mais sistemática em termos de ações e de investimentos concretos visíveis num emergir de conceitos e atuações ligados à responsabilidade ética e social (Rego *et al.*, 2006; Shore *et al.*, 2009; Lemmergaard, 2009; Bloom *et al.*, 2011).

Os desenvolvimentos teóricos e práticos da GRH ocorreram sobretudo a partir de 1990, sendo as estruturas organizacionais caracterizadas por maior fluidez, flexibilidade e descentralização (Cunha & Rego, 2010; Dolan *et al.*, 2010). É dada maior ênfase à formação e desenvolvimento de redes de equipas multifuncionais e pluridisciplinares, revelando uma nova mentalidade no ato de gerir e na forma de abordar as situações (Cunha

*et al.*, 2007; Bloom *et al.*, 2012). A cultura organizacional predominante baseia-se nos princípios na teoria Y de MacGregor (Senge, 1990; Ulrich, 1997a, 1997b, 1997c; Rego *et al.*, 2006), orientada para o futuro e valorizando a inovação, o conhecimento e a criatividade (Senge, 1990; Maxwell & Watson, 2006; Dolan *et al.*, 2010; Guest, 2010; Ng, 2011). O ambiente organizacional caracteriza-se por uma elevada mutabilidade e imprevisibilidade, propiciando mudanças intensas e descontínuas (Peters & Waterman, 1987; Porter, 1990; Ling *et al.*, 2008; Stainback *et al.*, 2010).

As pessoas são percebidas como proativas, dotadas de inteligência, com conhecimentos, competências, capacidades e habilidades diferenciadas que devem ser identificadas, desenvolvidas e potenciadas em termos de desempenho organizacional e de motivação individual. Liberdade e autonomia, bem como compromisso e responsabilidade, surgem como principais estratégias de motivação dos trabalhadores, (Teal, 1996; Gilbert, 1999; Dolan *et al.*, 2010; Waldman *et al.*, 2012). A concepção subjacente assume o trabalhador não só como um ser motivado por necessidades económicas, mas enfatiza a importância de fatores sociais, psicológicos, emocionais, bem como a relevância que assumem as estruturas informais e os processos motivacionais e de liderança, enquanto condicionadores do desempenho e empenhamento dos trabalhadores (Cabral-Cardoso, 1999, Cunha *et al.*, 2003; Cunha & Rego, 2005; Rego & Cunha, 2009; Boon *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

Estas últimas duas décadas do século XX correspondem a dois níveis da gestão, respetivamente, as fases da informação e do digital, não sendo fácil definir a “aresta temporal” que separa, pelo menos em termos teóricos, estas duas fases (Shore *et al.*, 2009). As concepções de gestão, associadas a estes dois momentos, caracterizam-se pela relevância de novos valores, pelo aparecimento de novas formas de comunicar, pela virtualização das relações humanas, pela proliferação crescente e absorvente das designadas redes sociais, desenvolvimento exponencial da tecnologia, pela crescente desmaterialização do trabalho e sua programação informática, aparecimento de novos comportamentos de trabalho, pelo emergir de profissões, surgindo novos desafios para a gestão nesta época globalmente designada como *era do conhecimento* (Torrington, 1989; Senge, 1990; Brewster & Hegewisch, 1994; Guest, 1997; Boxall & Purcell, 2000; Sculion *et al.*, 2000; Bonache, 2007; Buhler, 2008; Shore *et al.*, 2009; Parry *et al.*, 2011).

Estes novos desafios passam pela (re)compreensão do conceito de trabalho, do novo tipo de trabalhadores, e das relações entre diferentes gerações de trabalhadores com

valores, interesses, necessidades e percepções do mundo diversas (Carr-Ruffino, 2006; Rego & Cunha, 2009; Shore *et al.*, 2009; Parry *et al.*, 2011) Estes aspetos vão implicar uma reinvenção das formas de gerir, com ênfase na inovação sobre a arte/ciência de gerir (Drucker, 1954; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Dolan *et al.*, 2010). Implicam também novas lideranças e novos modos de liderar pessoas, em ambientes multiculturais, diversificados e com estados anímicos igualmente diferenciados, e capazes de transformar a organização “numa organização que aprende” (Peters & Waterman, 1987; Senge, 1990; Cunha & Rego, 2005; Carr-Ruffino, 2006; Rego & Cunha, 2009; Parry *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

Um conjunto de novas tendências emergiu no século XXI colocando a ênfase no desempenho organizacional em geral e consequentemente nas contribuições da GRH em particular. O aumento de produtividade e a pressão para a competitividade e para a qualidade da gestão são algumas dessas tendências (Jackson *et al.*, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012). No plano organizacional há uma tendência para ao nível do discurso ser colocada a tónica na gestão estratégica, seja ao nível de operações, investigação e desenvolvimento, tecnologias de informação, planos de marketing, inovação e criatividade, processos logísticos, sistemas administrativos, políticas e práticas financeiras e gestão de pessoas e de RH (Dolan *et al.*, 2010). A nível académico a produção em termos de GRH realça o incremento de um papel crítico e assertivo desta área da gestão nas organizações (Caldwell, 2003, Ulrich *et al.*, 2008; Jackson *et al.*, 2009; Guest, 2010; Hutchinson & Purcell, 2010), salientando que a gestão efetiva de RH exige a compreensão das evoluções e tendências que emergem num mundo complexo e volátil e a redefinição da orientação para tornar a GRH mais presente, efetiva e capaz de ser um elemento distintivo para a gestão e para a empresa (Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012). Assim, a GRH deve adotar uma estratégia de diagnóstico e de antecipação da realidade e uma excelente capacidade de ler os acontecimentos nos contextos em que surgem, adotando, sempre que possível, uma abordagem proactiva (Yamamoto, 2009, 2013; Dolan *et al.*, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012; Wheeler *et al.*, 2012).

De seguida apresenta-se a evolução histórica da GRH, identificando as diferentes fases e os contextos do seu surgimento, bem como, os princípios orientadores de cada uma delas, com o objetivo de melhor compreender a GRH praticada no âmbito das organizações

participantes neste estudo e do modo como essas concepções podem influenciar as percepções acerca da gestão e dos gestores de RH.

### **2.2.2. A evolução da GRH**

A evolução histórica da GRH reflete, acima de tudo, as alterações nas formas de conceber e gerir as pessoas. Passa-se de uma concepção das pessoas como meros fatores de produção estáticos, para uma concepção de pessoas percebidas como seres humanos proactivos com competências e capacidades que devem ser incentivadas e desenvolvidas (Boon *et al.*, 2011; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Wheeler *et al.*, 2012).

As concepções da gestão foram evoluindo, desde as do início do século XX, marcadas pela racionalidade absoluta, para conceptualizações mais recentes assentes em princípios de contingencialidade e complexidade, com inevitáveis reflexos na GRH (Cunha *et al.*, 2010; Taylor, 2011; Cadin *et al.*, 2012). Como refere Cabral-Cardoso (1999, p. 40), no que diz respeito à GRH, esta é “por natureza, contingencial, o que significa que as suas práticas devem ser adequadas e ajustadas às circunstâncias e que só uma análise detalhada das condições ambientais permite gizar uma política e estabelecer linhas de atuação ao nível do grupo ou da empresa”.

Em termos de função pessoal a primeira fase situa-se nas primeiras três décadas do século passado, quando surgem as primeiras unidades de produção industrial, caracterizadas por um controlo crescente por parte dos patrões em relação aos operários e a busca de uma crescente rentabilização das unidades industriais, fruto da implementação de sistemas efetivos de planeamento, organização e divisão das responsabilidades funcionais (Chiavenato, 1987; Storey, 1992a, 1992b; Legge, 1995, 1999; Câmara *et al.*, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Armstrong, 2000; Paauwe & Boselie, 2003).

Esta época é marcada por uma quase ausência de preocupações com os trabalhadores. É num cenário de desumanização do trabalho que vão surgir a partir de 1890, inicialmente em Inglaterra e posteriormente nos Estados Unidos, um tipo de industriais defensores de uma filosofia de vida, pessoal e profissional, assente na valorização dos aspetos sociais (filosofia *Quaker*) e que foram designados por reformistas sociais. Estes industriais conceberam, desenvolveram e implementaram nas suas fábricas ações concretas, que demonstravam preocupações de carácter humanista e social, traduzidas na promoção e implementação de melhores condições de trabalho e de

dignificação dos trabalhadores (Cabral-Cardoso, 1999; Hall & Torrington, 1998a; Bratton & Gold, 1999; Rios, 2008). A par destas inovações laborais de carácter social, surgem os *Welfare Officers* – funcionários do bem-estar –, prováveis precursores dos responsáveis pela função pessoal, cuja missão era, por um lado, identificar e contribuir para melhores condições de trabalho e, por outro lado, apoiar e proteger os trabalhadores, particularmente os mais necessitados (Cabral-Cardoso, 1999).

Foi neste contexto em que o trabalhador era visto exclusivamente como um mero fator de produção e um custo contabilístico que surgiram as teorias clássicas da administração, a que correspondeu a fase da função pessoal designada por administração de pessoal (Chiavenato, 1987; Legge, 1995; Brandão & Parente, 1998). A este respeito Cabral-Cardoso (1999) refere que nas organizações em que predomina o modelo de administração de pessoal, o responsável por esta área tem um conhecimento quase nulo do negócio, desempenhando atividades essencialmente de carácter administrativo, limitando-se praticamente a assegurar o cumprimento das regras e normas definidas pelo patronato e, aplicando em estilo receituário alguns procedimentos e técnicas (Brandão & Parente, 1998; Chiavenato, 1999; Cabral-Cardoso, 1999; Boxall & Purcell, 2000; Cotrim, 2001; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

Na década de trinta surge a corrente humanista que, em relação ao mundo laboral, acentuou a importância do respeito mútuo entre os dois polos tidos como antagónicos: patrões e operários. As pesquisas efetuadas por Elton Mayo (1924 a 1939) concluíram que o desempenho e envolvimento individual não dependem apenas de atribuição de valores monetários, existindo todo um conjunto de variáveis formais, mas principalmente informais (como participação, responsabilização, sistemas de comunicação, pertença a grupos, qualidade das relações interpessoais, entre os trabalhadores e entre estes e as estruturas patronais e de gestão), com implicações diretas na adesão dos trabalhadores aos projetos da empresa (cf. Brandão & Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Storey, 2007; Guest, 2010).

Estes trabalhos da Escola das Relações Humanas contribuíram para se começar a encarar a necessidade de profissionalização da função pessoal, dado o carácter de especialidade que certas atividades desta área da gestão têm, tais como: recrutamento, seleção e formação das pessoas, análise dos postos de trabalho e respetiva qualificação, gestão das relações laborais, definições salariais, disciplina, organização do trabalho e

pagamento dos vencimentos (Des Hors, 1988; Chiavenato, 1987; Storey, 1992, 2007; Hansson & Wigblad, 2005). Estes serviços de pessoal tinham uma visão de curto prazo, centrada na resolução de problemas concretos assente no cumprimento de normas e no bom senso, mas sem relevância para a produtividade e competitividade organizacional e dos negócios (cf. Brandão & Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 1999). Surge, assim, um segundo momento na evolução histórica da gestão das pessoas, designada por “gestão ou função pessoal” com direito a passar a figurar nos organogramas das organizações, ainda que refletindo alguma subalternidade face a outras áreas (Legge, 1995; Brandão & Parente, 1998; Cabecinhas & Amâncio, 1999; Cabral-Cardoso, 1999; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

Os anos cinquenta são claramente marcados pelos múltiplos ajustamentos que se tornam necessários efetuar no ciclo do pós II Guerra Mundial, enquanto os anos sessenta se caracterizam por mais uma vaga de conflitos e choques, agora ao nível dos valores e com os pontos altos a situarem-se nos Estados Unidos da América (1966) e França (1968). Estes tiveram inevitáveis reflexos em todos os domínios da sociedade, sendo inevitável o domínio laboral, com novas formas de conceber o trabalho, as relações laborais e as formas de gestão dos trabalhadores (Becker, 2004; Aumann & Ostroff, 2006; Bloom & Van Reenen, 2011).

Desde os anos setenta até à atualidade, assiste-se ao surgimento de um novo modelo de GRH que traduz a mudança de paradigma, com a passagem da lógica da produtividade para a lógica da competitividade e da qualidade. Esta é a fase da GRH mais recente e apelidada de gestão estratégica de recursos humanos (GERH). Nesta fase atribui-se uma maior importância à satisfação e motivação no trabalho e assiste-se a uma posição de maior igualdade da função pessoal comparativamente com as outras funções organizacionais, situação para a qual terá contribuído uma maior consistência teórica (Des Hors, 1988; Brandão e Parente, 1998; Becker, 2004; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). Este âmbito mais estratégico da GRH consubstancia-se igualmente no desenvolvimento das políticas, técnicas e práticas de GRH. Alguns dos fatores identificados que contribuíram para esta sofisticação da GRH são: o processo de globalização com todas as suas consequências, nomeadamente, o aumento da competição global; as evoluções muito rápidas da tecnologia; a alteração nos conceitos de trabalho e relações laborais; o despertar da sociedade civil e empresarial para temas como a ética e a responsabilidade social da empresa – interna e externa –; as questões socioculturais e demográficas que acarretam



novos desafios e expectativas face às organizações através da entrada no mercado de trabalho de mão-de-obra mais jovem e da sua coexistência com outras gerações de trabalhadores; uma maior consolidação do referencial para a competitividade e qualidade e respetivos indicadores de eficiência e eficácia (Câmara *et al.*, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Moura, 2000; Dolan *et al.*, 2010; Langley & Tsoukas, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012).

Os desenvolvimentos da legislação laboral, as condições e o crescimento económico positivo, impulsionaram a criação de serviços de pessoal que, para além de manterem as atividades de recrutamento e seleção, formação, negociações sindicais e pagamento de vencimentos, passaram a valorizar e a desenvolver processos de avaliação de desempenho, e sistemas de planeamento previsional de mão-de-obra (Torrington & Hall, 1991; Cascio, 1998, 2000, Cabral-Cardoso, 1999; Langley & Tsoukas, 2010; Bloom & Van Reenen, 2011). Passa a ser atribuído aos trabalhadores um papel fundamental em relação à estratégia da organização, passando a ser vistos como pessoas dotadas de inteligência, espírito crítico, ativas e, se adequadamente geridas, acrescentando valor à organização e, logo, tornando-se numa vantagem competitiva e distintiva (Fombrun *et al.*, 1984; Porter, 1985, 1990; Peters & Waterman, 1987; Des Hors, 1987, 1988; Ulrich, 1987; Storey, 1989; Ulrich *et al.*, 1989a, 1989b; Torrington, 1989, 1998; Clark, 1993; Beer, 1997; Ulrich, 1997a, 1997b, 1997c, 1998a, 1998b; Brandão & Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Dolan *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012)

Esta fase é caracterizada, inicialmente, por alguma ambivalência face à pessoa, existindo situações em que esta é considerada como qualquer outro recurso empresarial, que deve ser gerido ao mais baixo custo possível conforme os pressupostos do modelo *hard* de GRH, enquanto noutras perspetivas a pessoa é vista como um investimento que pode e tem de ser potenciado conforme defendido pelo modelo *soft* de GRH (Fombrun *et al.*, 1984; Beer *et al.*, 1984; Vera & Crossan, 2004; Smeenk, Teelken, Eisinga & Doorewaard, 2008; Davila *et al.*, 2010; Guest, 2010; Bloom, *et al.*, 2012; Waldman, *et al.*, 2012). É nesta fase que os especialistas de pessoal passam a ser percecionados como uma fonte de credibilidade e um contributo para as organizações, à semelhança das pessoas que são igualmente percebidas como seres proactivos, inteligentes, capazes de sugerir mudanças e alterações importantes na forma e conteúdo das suas funções, passando igualmente a ser vistos como estratégicos e vantajosos para a organização (Truss, 2001; LaMarsh, 2004; Sully de Luque *et al.*, 2008; Dolan *et al.*, 2010; Khan & Khan, 2011).

Esta etapa da GRH é fortemente marcada e influenciada pelo desenvolvimento de dois domínios essenciais: a gestão estratégica e o comportamento organizacional, o que contribui para que possa aspirar ao desempenho de um papel de carácter estratégico nas organizações (Peretti, 1996; Brandão e Parente, 1998; Bratton & Gold, 1999; Nehles *et al.*, 2006). Esta importância estratégica tem vindo a aumentar nos últimos anos através de uma maior representatividade ao nível dos órgãos de administração da empresa, de uma maior e mais consequente aproximação ao negócio das organizações. Aspectos igualmente significativos para este processo de visibilidade e natureza mais estratégica são: enriquecimento de funções, emergência de novos temas e questões, incremento de responsabilidades aos diferentes níveis organizacionais, atribuição de maior poder e influência, reconhecimento mais generalizado da sua relevância e importância, refletida igualmente numa maior e mais consistente identidade funcional (Cabral-Cardoso, 1999; Nehles *et al.*, 2006; Sully de Luque *et al.*, 2008; Dolan *et al.*, 2010; Khan & Khan, 2011).

O final do século XX é marcado pelo crescimento económico, marketing muito agressivo das marcas, elevado desenvolvimento tecnológico, emergência de novos países e novas economias (e.g.: China, Índia, Brasil, Rússia), sérios desequilíbrios demográficos em diferentes zonas do globo, aparecimento de novos temas de GRH, como por exemplo as questões ligadas à igualdade de oportunidades, gestão da diversidade da força de trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Assiste-se ainda a uma diminuição do impacto e da capacidade de influência sindical. Todos estes factos tiveram e têm implicações na GRH (Lemelin & Rondeau, 1990; Boxall, 1992; Beaumont, 1995; Brandão & Parente, 1998; Brewster, 1997; Legge, 1999; Rego & Cunha, 2009; Carr-Rufino, 2006; Bloom *et al.*, 2012; Correia *et al.*, 2013).

Já neste novo século, outros acontecimentos marcantes foram o 11 de Setembro de 2001 com todo o impacto que causou, nomeadamente em termos de insegurança e as réplicas bélicas que se lhe seguiram, o novo choque petrolífero e a crise que se instalou em 2008, inicialmente no sector financeiro para rapidamente se estender ao sector económico em 2009 e 2010 com repercussões ideológicas, políticas e sociais (Attali, 1999; Martins, 2004; Griswold, 2008; Kahneman, 2012; Tabora & Pimentel, 2012; Oliveira, 2013). Esta crise veio pôr a descoberto fraquezas estruturais, *deficits* de valores, turbulência no mercado de trabalho com falências, *lay-off*, deslocalizações, descredibilização de lideranças e de instituições e aumento de situações de flagelo social. Em particular, o desemprego continua a subir de forma muito significativa, nomeadamente em alguns

países da zona euro, com inevitáveis e imprevisíveis consequências no mercado de trabalho, nas relações de trabalho, nas interações sociais e na GRH (Davila *et al.*, 2010; Dolan *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012).

As organizações deverão conseguir adequar as suas estratégias a estes novos tempos, com políticas e práticas de gestão que sejam simultaneamente consistentes e inovadoras e com mais-valias para a organização nos contextos específicos em que operam (Siegel, 2009; Davila, Foster & Jia, 2010; Farndale *et al.*, 2010; Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Dolan *et al.*, 2010; Parry *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman, *et al.*, 2012). Desta forma, pode-se afirmar que a GRH se organiza e desenvolve em torno de quatro eixos descritos por Peretti (1996) e Brandão e Parente (1998), e que mantêm ainda hoje uma enorme atualidade. *Processos de flexibilidade* do emprego, da natureza do vínculo contratual, da duração e gestão do tempo trabalhado; *sistemas de individualização*, nomeadamente da gestão das carreiras e percursos profissionais; *políticas de remuneração e incentivos* ligados à avaliação de desempenho e aos princípios da meritocracia, e *processos de aprendizagem e inovação social*, enquanto necessidade de permanente adaptação ao envolvente interno e externo (Brandão & Parente, 1998; Francis & Keegan, 2006; Farndale *et al.*, 2010; Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Parry *et al.*, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

De modo a dar conta dos desafios que ocorreram em termos da relevância que é atribuída ao fator humano abordar-se-á de seguida alguns aspetos relativos ao âmbito mais específico da GRH.

### **2.2.3. Âmbito da GRH**

A expressão “Gestão de Recursos Humanos” originou um significativo e controverso debate, nomeadamente no mundo anglo-saxónico. Esta controvérsia torna difícil delimitar as suas fronteiras, áreas de responsabilidade e, conseqüentemente, uma formulação precisa acerca do seu significado e impacto (Legge, 1989; Storey, 1989, 1995; Guest, 1999; Armstrong, 2000; Cadwell, 2002; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). Antes de aprofundar a controvérsia acerca das diferenças entre gestão de pessoal e GRH, apresentam-se algumas perspetivas sobre a definição, âmbito de atuação e alguns dos modelos da GRH.

Bratton e Gold (1999, p. 11; ver também Ribeiro, 2003, p. 38) definem o âmbito da GRH da seguinte forma:

Parte do processo de gestão especializada na gestão das pessoas em organizações de trabalho. A gestão de recursos humanos enfatiza que os empregados são fundamentais para alcançar vantagem competitiva, que as práticas de gestão de recursos humanos necessitam ser integradas com a estratégia da empresa, e que os especialistas em gestão de recursos humanos ajudam a Administração a encontrar os objetivos de eficiência e equidade.

Subjacente a esta perspectiva está o facto de na GRH o que realmente faz diferença é a natureza do recurso em questão, que é a pessoa (Des Hors, 1988; Clark, 1993; Peretti, 1996; Ulrich, 1998a, 1998b; Chiavenato, 1999; Guest, 1999, 2010). Comparativamente a outros recursos organizacionais, as pessoas não apenas diferem em si próprias como diferem entre si. As pessoas distinguem-se umas das outras a nível de competências e características cognitivas, habilidades e capacidades práticas, características de personalidade, etc. Diferem nas suas perceções, sejam físicas ou sociais, na perceção e valorização que têm e dão aos diferentes papéis que desempenham na sociedade, nas experiências de vida e até nos níveis de motivação e empenhamento (variabilidade intra-individual e inter-individual). Para McShane (1995; ver também Guest, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Bloom & Van Reenen, 2011) o ser humano é perspectivado como um recurso com potencial, criativo e complexo, cujo comportamento é influenciado por uma série de fatores do foro individual e do meio envolvente. Para este autor o comportamento e a *performance* do “recurso humano” são função de pelo menos quatro variáveis: competências, motivação, perceção de papel e contingências situacionais (cf. Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

Além da problemática relativa à própria definição e conceptualização do seu recurso chave, a GRH tem sido objeto de tentativas de sistematização das suas responsabilidades relativamente às áreas funcionais, particularmente no que respeita a conceitos, métodos, técnicas e práticas. Assim, para Bratton e Gold (1999, p. 15; ver também Bloom & Van Reenen, 2011), a GRH abarca quatro áreas funcionais. A primeira consiste no *staffing*, ou seja na deteção, seleção e alocação de pessoas com as competências, conhecimentos e experiência adequadas ao exercício das funções da organização. A segunda consiste na definição e gestão dos sistemas de recompensas. A terceira diz respeito ao desenvolvimento de empregados que visa analisar as necessidades de formação dos empregados, de forma a colmatá-las e tornar a organização mais eficiente e eficaz. A última é relativa à retenção de empregados que consiste em manter uma força de trabalho competente e estar de acordo com os critérios e procedimentos definidos (Cabral-Cardoso, 1999; Dolan *et al.*, 2010; Yamamoto, 2009, 2013).

Para Brewster (1997), desde o início da década de 80 a função pessoal e os respetivos departamentos tem sido objeto de múltiplos debates ao nível da própria classe profissional na tentativa de procurar uma identidade profissional comum. Este autor refere a necessidade de qualificação, profissionalização e profissionalismo que a área de GRH necessita por vários motivos (West, 2003; Evetts, 2006; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Reylea & Beu, 2006; Gilmore & Williams, 2007; Farndale, 2005; Benjamin & Louw-Potgieter, 2008; Cooper & Thatcher, 2010; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012; Evetts, 2012; Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2012). Um dos motivos tem a ver com o facto de, pelo menos ao nível do discurso, o recurso humano ser considerado por muitos gestores, como o recurso mais valioso da organização e o mais raro, porque é o único impossível de ser copiado. Assim, o recurso humano necessita de ser gerido adequada e profissionalmente, ou seja, em função do negócio da organização e das tendências evolutivas do mesmo (Porter, 1985, 1990; Conner & Ulrich, 1996; Chiavenato, 1999; Welch, 2011; Cotrim, 2001; Farndale, 2005; Ng, 2011). Um outro motivo tem a ver com as alterações que ocorreram na função GRH e os novos desafios que a este nível as organizações enfrentam: significado e ênfase dado à GRH, características e responsabilidades desta área da gestão e responsabilidades dos gestores de linha (Hendry, 1990; Brewster, & Hegewisch, 1993b; Brewster, 1997; Buyens & De Vos, 2001; Cabral-Cardoso, 2004; Farndale, 2005; Mintzberg, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Breifelder & Dowling, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

A vantagem de considerar estes três desafios interligados tem a ver, segundo Brewster (1997, p. 7), com a forma como: "... a importância estratégica das pessoas está a afetar o modo de funcionamento dos gestores de linha, os gestores de linha preocupam-se com a natureza do trabalho, e métodos de trabalho mais flexíveis estão a alterar o equilíbrio dos custos com o pessoal para quantos estão envolvidos nas decisões estratégicas" (ver também Harris *et al.*, 2002; Whittaker & Marchington, 2003; Holt & Brewster, 2003; Patti *et al.*, 2004; Currie, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

O órgão de RH enquadra vários destes temas e apresenta as seguintes responsabilidades: diagnóstico e atuação proactiva face às pressões para a mudança; potenciar a importância da GRH através de ações que favoreçam a criação de valor organizacional; apoiar dinâmica e criticamente as situações que têm a ver com mudanças da natureza do trabalho, particularmente a flexibilidade temporal de trabalho, flexibilidade

contratual e de funções; e por fim o apoio necessário aos gestores de linha (Farndale, 2005; Bondarouk *et al.*, 2009; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). Embora esta enumeração constitua, no geral, uma descrição apropriada ainda que sumária, de algumas das responsabilidades da função GRH, estas atividades variam de contexto para contexto, podendo ser afetadas por fatores organizacionais, como a dimensão da empresa, o sector de atividade, o tipo de negócio, a relação com outras entidades, as diretivas e estratégias gerais da empresa, bem como, por fatores de carácter sociocultural, económico e político (Bournois, 1991; Segalla & Besseyre des Hors, 1998; Moura, 2000; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Tregaskis *et al.*, 2001; Cardon & Stevens, 2004; McGraw, 2004; Farndale, 2005; Ling *et al.*, 2008; Farndale *et al.*, 2010; Dewettink & Remue, 2011).

Compreender a evolução da GRH para a GERH passa por compreender igualmente a anterior distinção entre Gestão de Pessoal e GRH, que se fará no ponto seguinte, procurando descrever uma das maiores e duradouras controvérsias no âmbito da gestão das pessoas.

#### **2.2.4. Gestão de pessoal versus GRH**

É durante a década de oitenta, e traduzindo a evolução da GRH, que esta mesma designação surge de forma mais sistemática e consistente como alternativa à anterior designação de Gestão de Pessoal. A maior visibilidade e utilização desta designação surge quase concomitantemente em vários domínios: nas pesquisas e propostas de académicos (Storey, 1992; Beer, 1997; Cabral-Cardoso, 1999; Armstrong, 2000; Caetano & Vala, 2002; Caldwell, 2002; Hernández *et al.*, 2006), ao nível de gestores (Peters & Waterman, 1987; Armstrong, 2000; Welch, 2011), e no âmbito de trabalhos e práticas encetadas por várias empresas (Peters & Waterman, 1987; Aghazaded, 2003; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

Esta mudança de designação tem um impacto que ultrapassa o aspeto exclusivamente semântico. Para esta discussão muito contribuiu o livro “New Perspectives on Human Resources” (Storey, 1989), que gerou um intenso debate sobre as novas formas de práticas de gestão laboral e a natureza e o significado ideológico de GRH. Segundo Des Hors (1988) a alteração do termo “pessoal” para “recursos humanos” significa uma nova forma de conceção do social e, no caso concreto, da visão das empresas acerca da pessoa e do seu significado organizacional (ver também, Dolan *et al.*, 2010; Davila *et al.*, 2010).

Para este autor, a GRH assenta em três pilares: *a atração das pessoas* através de um sistema previsionar de GRH, *a sua motivação* e o *desenvolvimento de competências*, visando contribuir para o desenvolvimento da organização. Estes três pilares implicam um conhecimento dos trabalhadores e posteriormente, a partir dos valores, princípios e políticas de gestão de pessoas, conseguir a sua operacionalização em práticas de atuação consistentes e efetivas e que considerem as pessoas como uma mais-valia para a organização (Des Hors, 1988; ver também Porter, 1985, 1990; Peters & Waterman, 1987; Storey, 1992a; Dolan *et al.*, 2010; Davila *et al.*, 2010; Guest, 2010).

Autores como Guest (1987, 1991) e Legge (1989) consideraram que a evolução terminológica para a GRH foi uma forma de ultrapassar limitações e um certo menosprezo e subalternidade que o departamento/direção de pessoal tinha na prática. Legge (1978) ao escrever sobre este assunto referiu que a perceção dominante acerca do departamento era o de que tinha pouca credibilidade, apresentando ainda várias ambiguidades por resolver, seja nas responsabilidades, funções, conteúdos, metodologias e áreas de atuação da gestão de pessoal, como também a gestão de topo não envolvia aquela área da gestão no processo de planeamento de objetivos e definição de estratégias organizacionais (ver também, Hall & Torrington, 1998a, 1998b; Armstrong, 2006; Guest, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Bloom & Van Reenen, 2011; Cadin *et al.*, 2012).

As ambiguidades por resolver na GRH que Legge (1978) referiu mantêm-se ainda muito atuais. Esta situação traduz-se em posições sustentadas por autores que analisam esta temática e constataam que o afastamento do negócio, e das pessoas que o realizam, colocam o departamento de pessoal perante problemas estratégicos e operacionais de gestão de pessoas difíceis de resolver, uma vez que a perceção dos pares deste departamento, e dos órgãos de topo, é a de uma área funcional desligada da realidade organizacional e sem contributos efetivos de valor acrescentado (Keenoy, 1990; Caldwell, 2002; Bloom *et al.*, 2012).

Para Brewster (1997) é a dimensão estratégica da GRH que credibiliza o papel do órgão de RH e do gestor de RH na abordagem de questões e temas emergentes nesta área, funcionando aquela dimensão como a alavanca mais eficaz para, por um lado, evitar a desvalorização do seu valor e, por outro, incrementar os níveis de fiabilidade e garantir a importância dos diversos contextos organizacionais (Bloom & Van Reenen, 2011). De acordo com Brewster (1997, p. 10), uma das características que distingue a GRH da gestão de pessoal é a maior proximidade da primeira com os requisitos da gestão operacional. O

papel do técnico deixa de ser a gestão e controlo de sistemas e passa a ser o de aconselhamento e apoio aos gestores de linha na consecução dos seus objetivos (Dolan *et al.*, 2010; Ng, 2011; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Considerando estas perspetivas, pode definir-se a GRH como uma abordagem de gestão das relações e qualidade das interações de trabalho, com um conjunto de políticas e práticas diferenciadas da “gestão de pessoal” (Ribeiro, 2003, p. 49). Esta diferenciação é obtida através de um maior envolvimento e articulação, por um lado, com as ciências comportamentais e da gestão e, por outro lado, com um maior e melhor conhecimento do negócio e das suas perspetivas de evolução, a par da interligação das características estratégicas e operacionais da GRH com as políticas e estratégias globais da organização com o objetivo de obter resultados e acrescentar valor (Schein, 1987; Guest, 1991, 2010; Benkhoff, 1997; Cabral-Cardoso, 1999; Buhler, 2008; Shore *et al.*, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Bloom, *et al.*, 2012). Alguns autores consideram mínimas as diferenças entre as duas abordagens, entendendo que existe uma tendência por parte da literatura especializada para acentuar tais diferenças, na medida em que a comparação que se efetua vai no sentido de caracterizar o que a gestão de pessoal “faz” e o que a GRH pode fazer (Legge, 1989, 1995; Shein, 1987; Storey, 1989, 1995; Langley & Tsoukas, 2010; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012). Referem, no entanto, que sendo mínimas as diferenças, ocorreu um aspeto que não deixa de ser importante e que tem a ver com o facto do discurso retórico ao nível da GRH ter sido relativamente bem metabolizado e absorvido pelos gestores de topo organizacionais, com as potenciais consequências positivas que disso possa advir para a credibilização da GRH a nível organizacional.

Enquanto função considerada estratégica para a organização, as atividades da GRH passam a ser integradas nos ciclos de planeamento, organização, execução e controlo, tal como de outras áreas já mais consolidadas da gestão (Des Hors, 1987), tendo o gestor de RH um papel importante ao nível da promoção de políticas fomentadoras do empenhamento e qualidade organizacional, de práticas de flexibilidade e integração estratégica, como se procura analisar no ponto seguinte (Ling *et al.*, 2008; Yamamoto, 2009; Caetano, 2010; Bloom *et al.*, 2012).



### 2.2.5. GERH: perspectivas e modelos

É nos anos noventa do século XX que a GRH passou a ocupar um papel mais relevante na preocupação dos gestores organizacionais, tendo ganho maior poder de intervenção, mais autonomia, adquirido maior consistência em termos identitários e passando a ser percebida com mais importância para as realidades organizacionais que nela investem (Hendry & Pettigrew, 1986, 1990; Hiltrop, Despres & Sparrow, 1995; Ibarra, 1999; Keating *et al.*, 2000; Hogg & Terry, 2000; Cabral-Cardoso, 2004; Lengnick *et al.*, 2009; Lemmeergaard, 2009; Bloom, Genakos, Sadun & Van Reenen, 2012). A GERH pressupõe a interligação com o negócio e resulta do alinhamento entre as estratégias da GRH, as estratégias do negócio e a estratégia global da própria organização (Buyens & De Vos, 2001; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012). Este alinhamento terá de fundamentar-se em políticas e práticas de GRH coerentes e consistentes com as das outras áreas internas da organização (Werbel & Demarie, 2001; Fabi, Ramond & Lacoursière, 2009; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012) e, por outro lado, deve haver igual nível de coerência e consistência das mesmas políticas e práticas entre si (cf. Miles & Snow, 1984; Guest, 1987; Schuler & Jackson, 1987; Baird & Meshoulam, 1984; Legge, 1989; Hendry & Pettigrew, 1990; Storey, 1992a, 1992b; Huselid, 1995; Wood, 1999; Carvalho, 2004; Boswell, 2006; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Martinez *et al.*, 2013).

A formulação da estratégia é perspectivada a dois níveis, por um lado, como um processo de planeamento racional e tomada de decisão (Bloom *et al.*, 2012), e, por outro lado, como um processo político de negociação entre os diferentes *stakeholders* (Donk & Esser, 1992; Bloom *et al.*, 2012). A integração (consistência) externa e interna da GRH é igualmente importante quando uma organização se posiciona em diferentes sectores de atividade e/ou diferentes áreas de negócios, podendo equacionar-se até que ponto é possível numa mesma organização serem implementados vários sistemas de GRH (Miles & Snow, 1978; Dyer, 1984a, 1984b; Buyens & De Vos, 2001; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012; Martinez *et al.*, 2013).

A designação, o nome que está associado a um qualquer objeto ou realidade social, além de cumprir o aspeto funcional e de caracterização, tem normalmente associado um discurso muito próprio, uma retórica específica, a qual, no caso concreto da GRH, é percebida como estando mais ou menos avançada em relação às práticas quotidianas, mas que, de acordo com a opinião de vários autores, pode contribuir para alguns

desenvolvimentos da própria área, nomeadamente ao nível de pressupostos de diferentes modelos (Beer, 1997; Keating *et al.*, 2000; Boxall & Purcell, 2000; Bloom *et al.*, 2012). Nesta ótica torna-se importante realçar alguns aspetos dos modelos em que assenta a GERH, concretamente o valor que eles atribuem à pessoa na perspetiva da sua gestão estratégica. Refletindo numa base estritamente económica, vivem-se tempos em que os mercados ditam as suas leis e onde produtividade, competitividade e qualidade são palavras-chave. A relação que alguns autores veem entre esta forma de perspetivar o mercado e a GERH, assenta no pressuposto de considerar os RH – as pessoas – como um qualquer recurso que tem de ser gerido da forma mais eficiente possível ao menor custo (Fombrun *et al.*, 1984; Schuler & Jackson, 1999; Michie & Sheehan, 2005; Wielemaker & Flint, 2005). Enquanto outros autores perspetivam o trabalhador como um recurso que necessita de investimento e manutenção e que pode constituir-se numa variável distintiva e um fator de qualidade e competitividade para a organização à qual pertence (Beer *et al.*, 1984; Pfeffer & Veiga, 1999; Rowden, 2002; Sheehan, 2005). Na primeira perspetiva o recurso humano sofre uma desvalorização uma vez que passa a ser visto e gerido como um custo e não como um investimento. Na segunda perspetiva o recurso humano é visto como uma pessoa com juízo crítico, capaz de aprender e acrescentar conhecimento e mais-valia à organização a que pertence.

De acordo com Cabral-Cardoso (1999, p. 236) algumas das preocupações que a GERH passa a ter podem traduzir-se na seguinte afirmação:

... a função recursos humanos passa a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, de arquitecto na articulação dos vários elementos estruturais, de auditor das competências e cultura da empresa, de especialista administrativo que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo e de mobilizador do empenhamento organizacional.

Schuler e Walker (1990) consideram que a GERH permite à organização, entre outros aspetos: a) diagnosticar e caracterizar os facilitadores e obstáculos organizacionais à GRH e a sua relação com o concretizar dos objetivos da empresa; b) assumir um comportamento proactivo na chamada de atenção para temas emergentes da GRH; c) desenvolver processos e atividades específicas; d) ser capaz de definir prioridades no espaço temporal de 2 a 3 anos; e) desencadear ações imediatas para resolver situações urgentes; f) desenvolver estratégias de formação e desenvolvimento de RH; g) executar a estratégia da forma mais consensual possível, utilizando para isso sistemas de comunicação adequados e promovendo o envolvimento de todos.

De seguida apresentam-se algumas das perspetivas da GERH, *universalista, contingencial e configuracional*, tendo como critério a relevância dada às mesmas e a respetiva importância ao nível da proposta de elementos de compreensão dos dados do estudo empírico realizado.

### **2.2.5.1. Perspetivas**

A emergência da GERH consubstancia-se na emergência de três perspetivas, universalista, contingencial e configuracional, funcionando como referenciais teóricos dominantes, com uma preocupação comum de procurar estabelecer a melhor relação de eficácia entre a estratégia da GRH e o desempenho organizacional (Boxall, 1992, 1996; Delery & Doty, 1996; Baker, 1999; Brewster, 1999).

A perspetiva universalista, cujo principal mentor é Pfeffer (1998), tem como pressuposto a identificação das melhores práticas de GRH, que possam propiciar bons níveis de desempenho e fomentar crescente produtividade organizacional. Para este autor, por um lado, as boas práticas podem ser identificadas através de *benchmarking* e são de carácter universal (independente das empresas) e, como tal, o contexto não é uma variável que influencie. Por outro lado, as organizações melhoram o seu desempenho se copiarem e adotarem as práticas de sucesso de GRH praticadas por outras organizações, independentemente do contexto mais específico (sector de atividade e tipo de negócio) e do contexto mais global (nacional), ou mesmo o contexto mais vasto em que a organização se insere. Pfeffer (1998) introduz o conceito de práticas de sucesso, que representam todos os sistemas que produzem lucro através das pessoas e identifica as seguintes práticas: segurança no emprego, contratação seletiva, trabalho de equipa, sistemas de compensação, níveis de formação, sistemas de partilha de informação e redução das diferenças de estatuto (Marchington & Grugulis, 2000; Martinez *et al.*, 2013).

Há dois pressupostos centrais e nucleares na perspetiva universalista. Por um lado, existência de modelos e sistemas de práticas de GRH mais eficazes do que outros em garantir vantagem competitiva sustentada. Por outro lado, estabelecer laços mais fortes entre o trabalho académico e a literatura mais popular no campo da gestão (Marchington & Grugulis, 2000). Por fim, refira-se que as críticas a esta abordagem situaram-se fundamentalmente a três níveis: dificuldade de operacionalização das práticas, falta de consistência entre as práticas e a desvalorização das variáveis contextuais.

A perspectiva contingencial, por seu lado, apresenta argumentos mais complexos que a perspectiva universalista, uma vez que assenta na necessidade de existirem interações a vários níveis, o que contrasta com as relações simples subjacentes à perspectiva anterior. O principal pressuposto é a não existência de um modelo universal, pelo que as políticas e as práticas de GRH irão depender muito do contexto de cada empresa. Considera-se na literatura da GERH que a estratégia organizacional é o fator contingencial primordial, desta forma o tipo de estratégia organizacional vai influenciar num primeiro nível as escolhas de políticas e práticas e, num segundo nível, estas influenciarão os resultados alcançados (Carrière & Barrette, 2005). Esta perspectiva funda-se em torno de três palavras-chave: mudança permanente, incerteza e ajustamento.

Assim, nesta perspectiva procura-se o melhor alinhamento, equilíbrio e congruência de práticas que se adequem aos contextos de uma organização, pressupondo de antemão que esses contextos estão em permanente mudança (Boxall & Purcell, 2000; Werbel & Demarie, 2001; Paauwe & Boselie, 2003; Boswell, 2006). Esta abordagem considera a existência de dois níveis de ajustamento ou equilíbrio: vertical, ou seja, necessidade de coerência entre as políticas e práticas de GRH e as demais políticas e práticas da organização; horizontal, que realça a necessidade de coerência ao nível intra das políticas e práticas de GRH (Schuler & Jackson, 1987; Boxall, 1996; Delery & Doty, 1996; Boxall & Purcell, 2000; Aumann & Ostroff, 2006; Ling *et al.*, 2008; Waldman *et al.*, 2012). As principais críticas a este modelo foram: incapacidade de alinhar os interesses dos trabalhadores com os da organização, falta de sofisticação na descrição da estratégia competitiva, relativa falta de atenção às diferentes dinâmicas organizacionais e falta de evidência empírica ao nível dos resultados (Boxall & Purcell, 2000).

Por seu lado, a perspectiva configuracional desenvolve-se a partir de um aprofundamento dos modelos contingenciais e assenta em três níveis de análise: individual, grupal e organizacional (Delery & Doty, 1996; Sheppeck, & Militello, 2000; Stavrou & Brewster, 2005). Esta perspectiva acrescenta aos dois ajustamentos ou equilíbrios anteriores um terceiro: configuracional em que se realça o tipo de organização; este equilíbrio está associado ao conceito de equifinalidade que essencialmente reconhece existirem múltiplas formas organizacionais igualmente efetivas. O pressuposto deste modelo é o de considerar a estratégia de negócio como um sistema de elementos críticos e interdependentes, caracterizado pelos seguintes parâmetros: estratégia competitiva, tecnologia adequada, escolhas sectoriais, capital humano e capital financeiro. Duas das mais conhecidas

tipologias de estratégia configuracional são a Teoria da Estrutura Organizacional (Mintzberg, 1979, 1983) e a Teoria da Estratégia, Estrutura e Processo (Miles & Snow, 1978; 1984).

A teoria proposta por Mintzberg refere cinco tipos ideais de organização: estrutura simples, máquina burocrática (*machine bureaucracy*), burocracia profissional (*professional bureaucracy*), organização divisional e adhocracia. Por seu turno a teoria proposta por Miles e Snow (1984) enfatiza a existência de quatro tipos de estratégias organizacionais: defensiva, prospectiva, analista e reativa e dois tipos de estratégias de RH: desenvolvimento de RH ou aquisição de RH.

Em conclusão, na análise destas três perspetivas, evolui-se de uma abordagem de “certezas absolutas” e “da existência das melhores práticas” da perspetiva universalista, para abordagens que, enfatizando a importância dos contextos, acentuam o carácter específico e relativo das situações, políticas e práticas de gestão, em que se baseiam as perspetivas contingenciais e configuracionais. Conforme referem Delery e Doty (1996) a propósito destas três perspetivas, os resultados demonstram que cada uma delas pode permitir argumentar teoricamente acerca das diferenças do desempenho financeiro das organizações. De toda a forma, e numa perspetiva global de GERH, espera-se ter trabalhadores empenhados no seu trabalho e com a sua organização, com mobilidade física e mental, flexibilidade e capacidade de ajustamento perante os desafios que estão subjacentes aos processos de mudança (Hendry & Pettigrew, 1986; Guest *et al.*, 2003; Cooke & Saini, 2010).

A estas exigências em termos de trabalhadores pressupõe-se que tanto a nível teórico como prático correspondam políticas e práticas definidas de GRH, como sejam o sistema de recrutamento e seleção, o processo de acolhimento e integração, processo de avaliação e gestão de desempenho, sistema de gestão de carreiras, políticas de remunerações, benefícios e incentivos, coordenação e motivação de pessoas e equipas, entre outras, que culminem numa perceção, o mais generalizada possível, de que a GERH é justa, coerente, imparcial e capaz de fomentar a felicidade e o otimismo organizacional dos seus trabalhadores e acrescentar valor à organização (Tsui, 1987; Ulrich, 1997c, 1998a; Barney & Wright, 1998; Boxall & Purcell, 2000; Buyens & De Vos; 2001; Dolan *et al.*, 2010; Guest, 2010; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

De seguida apresentam-se as principais características dos modelos *Hard* e *Soft* da GRH e as suas influências no desenvolvimento de outros que têm na base as diferenças de conceção da GRH e que propõem abordagens diferentes acerca da gestão estratégica das pessoas nas organizações.

#### **2.2.5.2. Modelos de GRH**

O modelo *Hard* foi desenvolvido no início dos anos oitenta por Fombrun *et al.* (1984), tendo como preocupações centrais os resultados e o nível de desempenho das organizações, sendo as principais palavras-chave da GRH: seleção, desempenho, avaliação e desenvolvimento. Este modelo, assumindo uma perspetiva mais generalista e unitarista, baseia-se no princípio de que as pessoas são um recurso igual aos demais recursos e, nesse sentido, devem ser obtidos e mantidos ao mais baixo custo possível e geridos com vista à sua máxima rentabilização (Cabral-Cardoso, 1999; Bratton & Gold, 1999; Moura, 2000; Caetano & Vala, 2002; Cadin *et al.*, 2012). De acordo com Cabral-Cardoso (1999) esta abordagem tem sido considerada por alguns autores como o modelo mais próximo da abordagem do capital humano que reconhecia nos RH não meros custos da organização, mas passíveis de gerar valor acrescentado.

Este modelo enfatiza a eficácia organizacional, tornando-a dependente da existência de uma boa ligação entre as práticas e políticas de GRH que permitam conceber sistemas apropriados de gestão de pessoas (cf. Moura, 2000). Estes sistemas devem ser compatíveis com os objetivos nucleares da organização (empresa) e que são a melhoria contínua da produtividade e da qualidade, contribuindo para o sucesso do negócio, dando maior relevância a uma visão quantitativa, calculista e estratégica da gestão de pessoas numa perspetiva de instrumentalismo utilitário, utilizando a retórica da integração estratégica da GRH na gestão de linha (Legge, 1995; Ng, 2011; Bloom *et al.*, 2012). Bratton e Gold (1999) apontam como principal limitação deste modelo a sua natureza prescritiva, excessivamente focalizada no que considera serem as práticas chave da GRH: seleção, desempenho, avaliação e desenvolvimento e desvalorizando fatores como o contexto da organização e a noção da escolha estratégica em gestão.

O modelo *Soft*, proposto por Beer *et al.* (1984), contrapõe à visão mais *hard* uma abordagem da GRH associada a princípios humanistas da Escola das Relações Humanas que enfatiza o desenvolvimento humano. Trata-se de uma abordagem claramente orientada

para as pessoas, as quais são consideradas na sua especificidade individual, impossíveis de serem geridas exclusivamente com recurso a estratégias racionais (Cabral-Cardoso, 1999). Desta forma, o desafio que o modelo propõe é o de encontrar um conjunto de técnicas e práticas que propiciem o equilíbrio entre as expectativas e interesses individuais e os objetivos da organização. Este modelo tem como principais palavras-chave de GRH: comunicação, liderança, motivação, empenhamento, autonomia, existindo ainda uma grande valorização dos quadros teóricos e conceitos do âmbito do comportamento organizacional (Beer *et al.*, 1984; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

A ênfase do modelo *Soft* nas pessoas faz com que sejam realçados os níveis de satisfação, motivação e participação no processo de tomada de decisão. Realça, também, o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho de equipa, a par da necessidade da sua adequada gestão para poder potencializar as suas diferentes dimensões (Ulrich, 1987; Cabral-Cardoso, 1999; Moura, 2000; ). Para os autores deste modelo, Beer *et al.* (1984), o processo de GRH integra as decisões e ações de gestão que afetam a natureza e a qualidade da relação interativa entre a organização e os seus trabalhadores, o que implica que a responsabilidade pela GRH seja transversal na organização. Em suma, não se trata de uma função exclusiva de especialistas mas de todos os gestores, que no terreno e no dia-a-dia têm a missão de coordenar, gerir e motivar equipas de trabalho (Ulrich, 1987; Cabral-Cardoso, 1999; Moura, 2000; Dolan *et al.*, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Os pontos fortes deste modelo decorrem de o mesmo considerar no seu processo de análise os fatores contextuais, os níveis de escolha estratégica bem como fatores de carácter mais prescritivos, como as noções de compromisso e competência e que são úteis para o estudo e compreensão da GRH (Boxall, 1992). Para Guest (1997) o ponto fraco do modelo é a falta de fundamento teórico que permita estabelecer uma relação entre a GRH e os resultados operacionais da organização ou outros indicadores finais que a mesma valorize.

Em suma, enquanto a versão *hard* enfatiza o termo “recurso”, adotando uma abordagem racional de gestão de pessoas muito próxima da abordagem do “capital humano”, vendo as pessoas como um custo que tem de ser rigorosamente controlado (Storey, 1989); a versão *soft* realça o termo “humano”, promovendo o investimento em formação e desenvolvimento e a adoção de estratégias de compromisso que garantam uma maior adesão dos trabalhadores aos valores da organização, contribuindo, desta forma, para

a sua crescente e qualitativa competitividade (Legge, 1989). A adoção de uma ou de outra perspectiva pela organização parece depender, das condições de mercado prevalecentes no momento, verificando-se que a perspectiva mais *soft* tende a ser substituída por uma perspectiva mais *hard* logo que os períodos de crescimento dão lugar a um período de maior contração (Boxall & Purcell, 2000). Legge (1989) ao abordar estes dois modelos reconhece mais semelhanças do que diferenças entre eles. Assim, ambos realçam a importância de integrar a GRH e a estratégia organizacional, a necessidade de adequar as pessoas às tarefas, funções e postos de trabalho e a vantagem de envolver os gestores de linha. Neste último aspeto, a principal diferença situa-se no facto de no modelo *hard* os trabalhadores assumirem os objetivos definidos pela gestão de topo, sem possibilidade de interferir nesses objetivos, enquanto no modelo *soft* os trabalhadores são assumidos como alguém que pode dar contributos e participar na própria definição dos objetivos organizacionais (Boxall & Purcell, 2000).

Estas duas conceções de recurso humano associadas aos modelos *hard* e *soft* refletem-se nos modelos da GERH consubstanciados nas “teorias da escolha racional” e nas “teorias do *membership*” (Boxall & Purcell, 2000; Bamberger & Meshoulam, 2000). Relativamente às “teorias da escolha racional” o pressuposto base é o de definir as atividades capazes de trazer os maiores retornos para a organização. Nestas teorias enfatiza-se, por opção resultante do interesse para o presente estudo, duas perspectivas: a) perspectiva baseada nos recursos da organização e b) a perspectiva baseada no controlo dos empregados. Em relação à primeira, Mbengue e Petit (2001) referem-na como um despoletador do desejo de melhor compreender a natureza da ligação entre a GERH e a gestão estratégica das organizações. Esta perspectiva foi desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990), defendendo no seu quadro teórico a ideia de que uma empresa será tão boa e sustentavelmente duradoura quanto os seus trabalhadores forem de qualidade e existirem apostas concretas no seu desenvolvimento, em termos de conhecimentos, competências e capacidades. Assim, sendo os RH escassos, insubstituíveis e inimitáveis, tornam-se se adequadamente geridos fonte de vantagem competitiva e distintiva (Porter, 1985; Boxall, 1996; Barney, 1991; Ng, 2011; Bloom *et al.*, 2012).

Como a GRH implica investimentos e estes podem revelar-se dispendiosos, os modelos baseados nesta perspectiva dos “recursos da organização” estabelecem uma distinção entre as estratégias de RH, levando em linha de conta qual é a perceção que os empregadores têm dos seus trabalhadores: investimento ou custo. Enquanto investimento



(posição de mercado de trabalho interno) a aposta dos empregadores será a de garantir e assegurar a percepção de segurança e bem-estar na organização, possibilidades de desenvolvimento e evolução de carreira e sistemas de incentivos baseados na equidade interna percebida e não tanto nas taxas e condições de mercado. Se perspectivados os RH como custo (posição de mercado de trabalho externo), a aposta dos empregadores é em trabalhos pouco qualificados, rotineiros e regidos pelas taxas impostas pelo mercado (Prahalad & Hamel, 1990; Mbengue & Petit, 2001; Wright *et al.*, 2001; Ng, 2011; Bloom *et al.*, 2012).

A perspectiva de controlo dos empregados realça o controlo por parte do empregador e o papel do trabalhador no processo de desempenho em vez de se centrar na natureza das relações de trabalho. As questões que esta perspectiva levanta são de que forma podem os gestores monitorar e controlar eficientemente o desempenho dos trabalhadores e qual a natureza do controlo que a organização pode efetuar. Neste cenário o papel da GERH é procurar o alinhamento entre as atitudes e comportamento dos trabalhadores com as estratégias da empresa. Para Schuler e Jackson (1987), o reconhecimento de que as políticas de GRH podem influenciar o comportamento dos trabalhadores, tornando-o mais previsível, conduz a que se possam exigir determinado tipo de práticas com o objetivo de contribuir para a organização atingir os seus resultados. Em relação às “*teorias do membership*” o pressuposto baseia-se no interesse que os gestores de RH têm em aumentar a sua credibilidade, legitimidade e o respeito face à GRH de maneira a ser percecionada como um parceiro estratégico das outras atividades organizacionais até ao mais alto nível (Bamberger & Meshoulam, 2000).

A abordagem destas perspectivas e modelos revela-se importante para o presente trabalho na medida em que, em função das estratégias de RH adotadas e de como elas são articuladas com as estratégias globais das organizações, terão repercussões na forma como os vários atores organizacionais apreendem a realidade organizacional em função da posição que ocupam na organização, do papel que exercem, das responsabilidades que têm e da capacidade que sentem possuir para influenciar os destinos da organização.

### **2.3. Papéis, influências e contributos da GRH**

O presente estudo ao ter como principal objetivo abordar de que forma a GRH e os gestores/diretores de RH são percecionados pelos vários atores organizacionais, vai realçar

os papéis e as expectativas de papel (auto e hétero) que aquela categoria profissional suscita. Desta forma esta secção estrutura-se inicialmente a partir das principais tipologias de papéis que foram sendo propostas ao longo da evolução desta área específica da gestão, refletindo os novos desafios, necessidades contextos e contingências (Caldwell, 2003). A evolução da secção faz-se pela caracterização evolutiva dos órgãos de GRH, que de uma forma geral acompanha a evolução funcional do responsável específico pela gestão do órgão, salientando-se a caracterização de facilitadores e obstáculos em relação à GRH. Segue-se a análise sobre a natureza da GRH e seus principais contributos para o desempenho da organizacional e, por último, a responsabilidade e influência (poder) da GRH.

### 2.3.1. Tipologias de papel dos gestores de RH

No que respeita aos papéis desempenhados por gestores de RH, Chiavenato (1999) sistematizou essa multiplicidade de papéis através de uma análise histórico-evolutiva da função RH, conforme se apresenta no Quadro 2.1, assumindo aquele autor o ponto de viragem na década de 80.

**Quadro 2. 1: Papéis desempenhados por gestores de RH**

<i>De</i>	<i>Para</i>
Operacional e Burocrático	Estratégico
Policimento e Controle	Parceria e Compromisso
Curto prazo e Imediatismo	Longo Prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na Função	Foco no Negócio
Foco Interno e Introvertido	Foco Externo e no Cliente
Reativo e Solucionador de Problemas	Proactivo e Preventivo
Foco na Atividade e nos Meios	Foco nos Resultados e nos Fins

Fonte: Chiavenato (1999, p.37)

Durante as fases da evolução histórica da função pessoal, particularmente até à década de 80 do século XX, um dos principais objetivos dos profissionais de RH foi o de procurar garantir um estatuto de igualdade da sua área com as demais áreas da organização (Brandão & Parente, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; 2004; Gilmore & Williams, 2007; Guest, 2010). Este objetivo passou pela assunção e desempenho de papéis múltiplos e diversos, de maneira a ir definindo o seu *portfólio* de responsabilidades, conquistando espaço de atuação e reconhecimento do contributo efetivo para a organização (Ulrich,

1997a, 1997b, 1998a, 1998b; Chiavenato, 1999; Cabral-Cardoso, 1999; Scullion & Starkey, 2000; Kaufman, 2001; Becker, 2004; Dolan *et al.*, 2010;). A partir dos anos oitenta com a mudança de paradigma da produtividade para a competitividade e qualidade, a ênfase na capacidade de aprendizagem, ajustamento e flexibilidade, pro-atividade, inovação e criatividade das organizações, passaram a ser essenciais à sobrevivência e desenvolvimento organizacional e da função GRH (Storey, 1992a, 1992b; Ulrich, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b; Caldwell, 2002; Stavrou & Brewster, 2005).

Neste novo contexto marcado por mudanças organizacionais rápidas e descontínuas não só a nível estrutural, tecnológico, produtivo, processual, mas igualmente a nível profissional, cultural e comportamental, também as pessoas e a sua adequada gestão constituem um fator primordial e uma potencial mais-valia competitiva (Porter, 1985, 1990; Chiavenato, 1999; Legge, 1989, 1995; Becker & Huselid, 1998; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Caldwell, 2002; Shore *et al.*, 2009). De seguida abordam-se algumas das tipologias de papéis dos gestores de RH levando em consideração as grandes missões atribuídas à função da GRH corporizada na pessoa do gestor de RH.

### **2.3.1.1. O papel dos gestores de RH**

De facto, a década de 90 apresentou-se, ao nível da GRH, como um período de controvérsias, debates, discussões ativas, acerca do papel da GRH e dos gestores de RH, com muitos especialistas a produzirem várias categorizações dos papéis dos gestores de RH nas organizações e a conduzirem análises e comparações críticas acerca das estratégias a assumir por estes especialistas, para serem vistos como gestores que acrescentam mais-valia às organizações (Schuler, 1990; Legge, 1989, 1995; Tyson, 1995; Storey, 1992a, 1995; Rowden, 2002; Scullion & Starkey, 2000; Scullion & Starkey, 2000; Zanoni & Janssens, 2003; Caldwell, 2003, 2004; Cabral-Cardoso, 2004).

Estas tipologias de papéis baseiam-se fundamentalmente na evolução da função pessoal, desde a fase da *administração de pessoal*, passando pela fase da *função pessoal*, depois a *GRH* e, mais recentemente, a *GERH*. Estas tipologias têm o mérito de sistematizar e organizar em grandes categorias os papéis desempenhados pelos gestores de RH. Estes papéis e a sua designação estão associados a contextos sociais, históricos, económicos, políticos e culturais evolutivos, referidos no capítulo anterior (Legge, 1995; Caldwell, 2001; Shore *et al.*, 2009; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012).

Uma das primeiras categorizações foi efetuada em 1970 nos EUA por Nadler que identificou dois papéis essenciais para os especialistas de RH: administrativo e consultor. Legge (1978), por seu lado, identificou e caracterizou dois papéis funcionais que permitem aos gestores de RH, por um lado mapear a sua intervenção organizacional e, por outro lado, afirmar-se como protagonistas com poder, são eles: o inovador conformista e o inovador desviante. O inovador conformista tem uma atuação conservadora, que valoriza a sua relação com as hierarquias de topo e a manutenção dos valores e princípios organizacionais. Está fundamentalmente dirigido para os resultados e conseqüentemente valorizando valores económicos. Por seu lado, o inovador desviante tem uma atuação promotora da mudança de princípios e normas, enfatizando os valores sociais face aos valores económicos.

No entanto, esta tipologia proposta por Legge não se adotou na década de 80 apesar das oportunidades existentes (Legge, 1978; Guest, 1991; Clark, 1993; Caldwell, 2001). Na década de 90 esta situação não se alterou muito, embora o papel de inovador conformista tenha sido parcialmente adotado (Hope-Hailey *et al.*, 1997). Esta adoção muito limitada destes dois papéis dos gestores de pessoal mostrou a necessidade de haver uma maior sofisticação conceptual e multidimensional que conjugasse ambos os papéis de forma a incrementar a sua adoção, nomeadamente em períodos de mudança organizacional acentuada (Storey, 1992a,1992b; Beer, 1997; Caldwell, 2001; Lengnick *et al.*, 2009; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012).

Uma outra tipologia, das mais conhecidas, data de 1986, foi desenvolvida por Tyson e Fell e é ainda hoje considerada bastante útil para compreender os papéis dos gestores de RH (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012). Esta tipologia apresenta, por um lado, quatro áreas de atuação que se espera que os gestores especializados em RH assumam e desenvolvam, a saber: preservar os valores centrais da organização; promover atuações que concorram para a sustentabilidade organizacional; assegurar e manter as fronteiras da organização e, por último, a gestão dos processos de mudança (ver também, Torrington, 1989; Legge, 1995; Caldwell, 2001; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012). Por outro lado, esta tipologia pressupõe três tipos de papéis que se espera que os gestores de RH desenvolvam e que podem ser percecionados num *continuum* que vai da “baixa discricção” à “alta discricção” (Torrington, 1989; Legge, 1995; Caldwell, 2001) e que decorrem diretamente de quatro elementos do processo de gestão: a tomada de decisão dos responsáveis de topo; o planeamento subjacente à GRH; o

poder de decisão atribuído ao especialista de RH e o grau de envolvimento do gestor de RH no processo de construção e desenvolvimento da cultura organizacional (Wileman, 2007; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). Surgem, assim, de acordo com Tyson e Fell (1986), os seguintes papéis em contextos bastante específicos:

1. *Clerk of Works*: atuação administrativa e de natureza reativa e com ausência de poder de decisão; forte dependência funcional dos gestores de linha e assenta a sua atuação em objetivos de curto e médio prazo. A crescente devolução de responsabilidades de GRH às chefias diretas, nomeadamente a coordenação e gestão das suas equipas de trabalho contextualiza este papel.
2. *Contract Manager*: exercício de funções de GRH orientadas para o acompanhamento dos gestores de linha e apoio aos gestores de topo, o que pressupõe um sistema de planeamento de médio/longo prazo, ocorrendo, no entanto, alguma tomada de decisão e de atuação de natureza reativa. O exercício deste papel é contextualmente marcado por uma fase de grande produção legislativa e pelo ressurgimento dos movimentos sindicais.
3. *Architect*: papel orientado para o negócio e obtenção de resultados. O gestor de RH assume o papel de catalisador nos processos de mudança. A natureza da sua atuação é proactiva e assente num processo de planeamento de médio/longo prazo. A proximidade dos centros de decisão do topo da organização é uma das marcas no contexto do surgimento e consolidação deste papel.

Esta terminologia de papéis alia características base do processo de gestão com os comportamentos adequados que os gestores de RH devem ter. Na tipologia proposta por Torrington e Hall (1991), as categorias correspondem a formas estereotipadas de caracterizar os gestores de RH numa perspetiva evolutiva desta área de conhecimento. Primeiro, o *acólito da benevolência*, que surge nos finais do século XIX e inícios do século XX, em plena fase da Revolução Industrial e traduz as preocupações sociais de um conjunto de empresários – reformistas sociais – face à exploração brutal de mão-de-obra típica da Revolução Industrial. Segundo, o *burocrata de rosto humano* que se orienta para o serviço da organização pautando a sua atuação pelo escrupuloso cumprimento de procedimentos sem descuidar os princípios sociais e humanistas de acordo com a ideologia do movimento das relações humanas. Terceiro, o *negociador de consensos* assenta a sua atuação nos processos negociais decorrentes, por um lado, da produção legislativa

referente a contratos e salários e, por outro lado, ao desenvolvimento do campo das relações laborais no relacionamento com sindicatos. Quarto, o *homem da organização* que emerge no período em que a GRH se integra com os objetivos da gestão, e em que o papel do gestor de RH se orienta para eficácia organizacional, tomando parte na definição dos objetivos. Por fim, o *analista de recursos* que traduz um desenvolvimento de papel por parte do gestor de RH orientado para a análise de características dos RH que se adequem aos planos estratégicos da empresa (ver também, Keating *et al.*, 2000).

Esta tipologia é muito provavelmente uma das que melhor traduz a evolução da função GRH desde a fase da administração de pessoal passando pela fase da função pessoal, depois a GRH e, mais recentemente, a GERH. Tem o mérito de sistematizar e organizar em grandes categorias os papéis desempenhados pelos gestores de RH.

A tipologia proposta por Wiley (1992) realça a importância dos aspetos estratégicos do negócio e da gestão das pessoas para a GRH e para os gestores de RH (Pfeffer & Veiga, 1999; Cabral-Cardoso, 1999; De Saá-Pérez & García-Falcón, 2002). Para Wiley (1992, p. 27), a GRH e os respetivos gestores têm como “... principal objetivo maximizar o potencial da organização através dos RH. Sem as atividades que supervisionam, as companhias podem não ter sucesso e não conseguir atingir os seus objetivos”. Entre as várias atividades destacam-se o *staffing*, formação e desenvolvimento, compensação e relações laborais. Os papéis associados a estas atividades sistematizam-se em três categorias evolutivas em termos de orientação dos gestores de RH: operacional, legal e estratégico. À categoria de operacional são atribuídos os papéis de “bombeiro”, inovador e agente da mudança, advogado dos empregados, facilitador e formulador de políticas e consultor. À categoria legal ficam associados os papéis de auditor/*controller*, consultor, facilitador/conciliador. Por fim à categoria de estratégia correspondem vários papéis como: assessor, consultor, inovador e agente da mudança, catalisador, parceiro de negócio e gestor de custos (Wiley, 1992).

Storey (1992) propôs uma tipologia em que enfatiza a ligação entre a GRH e os gestores de RH como gestores de mudança, particularmente catalisadores de processos de mudança. Esta tipologia, que valoriza a intervenção no quotidiano, estrutura-se a partir de um modelo baseado na natureza e objetivo da atuação dos gestores de RH, assentando em dois eixos que o autor designa por *interventivo/não interventivo e estratégico/tático*. Da combinação destes dois eixos resultam quatro categorias de papéis: os *Advisors* que desenvolvem um papel estratégico mas não interventivo; os *Changemakers* que realizam

um trabalho estratégico e interventivo; os *Handmaidens* que desempenham um papel tático mas não interventivo; e os *Regulators* que têm um papel tático e interventivo.

Ulrich (1997a) apresentou uma tipologia baseada nas principais atividades e responsabilidades que o gestor de RH deve desempenhar e assumir, e que devem contribuir para gerar mais-valias e atingir os objetivos e os resultados organizacionais expectáveis (ver também Ulrich, 1998a, 1998b). Bhatnagar e Sharma (2005) salientam a transição de papéis desta tipologia em vários aspetos: “...de operacional para estratégico; qualitativo para quantitativo; policiamento para parceria; curto prazo para longo prazo, administrativo para consultivo; orientação para a função para a orientação para o negócio etc.” (p. 1713). Assim, os papéis referenciados por Ulrich (1997a) estruturam-se em torno de dois eixos: a *focalização* e as *atividades dos profissionais* de gestão de RH. A *focalização* traduz-se num *continuum* com um polo estratégico de longo prazo e um polo operacional de curto prazo; quanto ao nível das *atividades* estas vão desde a gestão de processos até à gestão de pessoas. Para este autor é do cruzamento destes dois eixos que resultam os quatro papéis principais do gestor/diretor de RH.

Primeiro, o *Parceiro Estratégico* organiza a implementação da GERH, numa estreita articulação com os gestores de linha com vista a atingir os objetivos através da formulação e execução da estratégia delineada para o sucesso do negócio. Segundo, o *Especialista Administrativo* procura otimizar a eficiência e a eficácia administrativas através de um conhecimento profundo da organização do trabalho e respetivos processos. Terceiro, o *Campeão dos Empregados* focaliza-se nas pessoas e nas questões de resolução quotidianas junto dos órgãos de topo e, simultaneamente operacionaliza estratégias práticas com as chefias diretas que permitam promover o empenhamento dos trabalhadores com vista a promover o seu desenvolvimento pessoal, a otimizar o seu desempenho e a contribuírem efetivamente para o atingir os resultados. Mais tarde, Ulrich (2005) decompôs este papel em *Porta-voz dos Empregados*, que pressupõe uma atitude de empatia organizacional e o papel de *Promotor de Desenvolvimento de RH*. Por fim, o papel de *Agente de Mudança* que promove comportamentos que favoreçam a gestão da mudança, facilitem a alteração de mentalidades culturais, no sentido de favorecer a capacidade de adaptação das organizações face às alterações da envolvente, interna e externa.

Por sua vez, Sherriton & Stern (1997) propõem três papéis que os gestores de RH devem desempenhar para gerir num contexto específico referente a situações de mudança. O primeiro papel é o de gestor de RH como *exemplo* que deve ser seguido pelos demais

gestores que a seu nível devem transferir para os seus departamentos e/ou direções *os conhecimentos e estratégias de atuação* percebida e apreendida a partir do diretor e direção de RH. Um segundo papel é o de conseguir promover a reflexão e a aprendizagem sobre o processo de mudança, assumindo com que um papel de *professor/formador* que assegure uma adequada e sustentada aprendizagem não só no curto prazo mas de forma continuada. Por último um terceiro papel que designaram por *empreendedor* de melhorias, adequações e desenvolvimentos necessários visando os progressos futuros.

Caldwell (2001) sistematizou as principais taxonomias propondo quatro dimensões, a saber: mudança transformadora, mudança incremental, visão de RH, e conhecimento (*expertise*) de GRH. A mudança transformadora traduz mudanças significativas e cruciais na estratégia ou processos do negócio tendo, ou devendo ter, um impacto forte nas práticas de GRH da organização particularmente na capacidade de adaptação das estruturas da GRH. As mudanças incrementais traduzem modificações graduais nas políticas e processos de GRH que afetam atividades isoladas ou diversas funções organizacionais. Estas duas dimensões são importantes para compreender o desenvolvimento e as percepções relativamente a cenários e contextos de mudança a diferentes níveis organizacionais, grupais e individuais. Em relação à visão da GRH, Caldwell (2001) define-a como o conjunto de valores, princípios, políticas, práticas e mesmo crenças e ideais que contribuem para a consolidação de uma missão e dão maior consistência ao estatuto e à possibilidade de legitimar a GRH enquanto profissão e parceiro estratégico. A *expertise* da GRH complementa o enquadramento e a visão que o autor confere à GRH, reportando-se às competências, conhecimentos e capacidades que devem caracterizar o perfil do diretor e da direção de RH. Estas duas dimensões enfatizam as questões da identidade profissional e a mudança e ajustamento de papéis expectável no profissional responsável pela GRH. Estas dimensões são articuladas com a taxonomia proposta por Ulrich (1997) em que cada um dos papéis é colocado no espectro da mudança com atribuições de papel a diferentes tipos de atores com funções de gestão.

Numa abordagem complementar às apresentadas por Ulrich (1997) e Caldwell (2001) que procuraram criar um quadro de referência sobre papéis ou dimensões de papel dos gestores de RH orientados para os processos de mudança, outros autores, dos quais se destaca Wileman (2007), procuraram elencar papéis que ajudassem ou oferecessem soluções para as questões resultantes ou potenciadas pela participação em situações ou processos de mudança (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). Assim, Wileman (2007)



propõe para o responsável da GRH o papel de *facilitador* que adota comportamentos de atuação proactivos e pragmáticos visando a consecução de estratégias elaboradas para garantir o sucesso do processo de mudança. Outros estudos, colocam a questão dos papéis ao nível da DRH assumindo-se este órgão da gestão como *parceiro estratégico*, atento às necessidades dos seus clientes, apto a adotar estratégias que permitam ultrapassar dificuldades inerentes aos processos de mudança e conduzir os intervenientes no processo de mudança a ultrapassar os diferentes vales do desespero que cada ator experiencia num desafio de mudança (LaMarsh, 2004; Smeenk *et al*, 2008; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

Importa neste momento destacar que as tipologias apresentadas, embora proponham categorias e designações diferentes e se diferenciem em vários aspetos, têm uma significativa base comum ou muito aproximada.

### **2.3.1.2. Paralelos entre tipologias**

As tipologias anteriormente apresentadas assentam principalmente num processo evolutivo e adaptativo da GRH e no facto do papel dos gestores de RH passar de administrativo e reativo para conteúdos e processos mais estratégicos e proactivos. Bhatnagar e Sharma (2005) realçam o facto de em muitos países a GRH ser percecionada como estratégica e haver uma atuação consonante com tal perspetiva, havendo, no entanto, outros estudos que embora apontem igualmente nesse sentido (Ulrich, 1997a, 1997b, 1997c; LaMarsh, 2004; Smeenk *et al.*, 2008; Truss & Gill, 2009; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011), em que apesar dos RH serem considerados estratégicos, a GRH e os gestores de RH ainda desempenham um papel de carácter muito administrativo e de controlador quer dos encargos como dos comportamentos organizacionais.

De destacar que estas tipologias não são estáticas, muito embora na opinião de Tyson (1995, p.130), as tipologias tenham sobrevivido ao longo do tempo, sendo que a prevalência de uma em detrimento de outra foi-se alterando de acordo com alterações conjunturais e legais (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). De facto, o tempo e as mudanças ocorridas em termos de legislação e nas funções dos responsáveis e gestores de RH demonstram que, apesar das similitudes, é difícil construir uma tipologia única que congregue e enfatize o papel emergente do profissional de RH como agente de mudança

(Storey, 1992; Tyson, 1995; Caldwell, 2001; LaMarsh, 2004; Smeenk *et al*, 2008; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

Na literatura sobre esta temática surgem análises comparativas acerca das tipologias apresentadas e novas propostas de categorias de papéis. Legge (1995) comparou as tipologias de Tyson e Fell (1986) e a de Torrington e Hall (1991), fazendo corresponder as preocupações sociais do *Clerk of Works* aos *Acólitos da Benevolência* e ao *Homem Burocrata*, enquanto o *Contract Manager* que tem um papel importante nas relações laborais e na análise dos contextos de trabalho e forças produtivas, apresenta afinidades com o *Negociador de Consensos* e com o *Analista da Força de Trabalho*. Por último o papel esperado do *Architect* ao enfatizar uma atividade de cariz mais estratégica e maiores preocupações com a cultura e o clima social aproxima-o do *Homem da Organização* e do *Analista da Força de Trabalho*.

Em relação à tipologia apresentada em 1992 por Storey, Legge (1995) estabelece uma relação com a proposta de Tyson e Fell (1986) comparando os *handmaidens* com os *clerk of works*; enquanto os *advisors* apesar de promoverem uma visão e perspetiva estratégica não assumem uma atuação de carácter pró-ativo, pelo que não são comparáveis aos *architects*, papel que nesta comparação é atribuído aos *changemakers*. Os *regulators* são comparados aos *contracts manager* pró-ativos.

A categorização proposta por Ulrich (1997a, 1997b, 1998a, 1998b) procura contribuir de uma forma prescritiva para que os gestores de RH assumam um papel que lhes permita ultrapassar a imagem muitas vezes negativa, cinzenta e de “arautos da desgraça”, bem como a ideia de que são meros “personagens” desligados quer do negócio das organizações a que pertencem quer da realidade do mundo empresarial (Ulrich *et al.*, 1995; Cabral-Cardoso, 2004; Francis & Keagan, 2006), e passem a assumir-se como atores ativos e geradores de mais-valias organizacionais. O papel de *advogado dos empregados* de Ulrich (2005) apesar de enfatizar a responsabilidade relativamente aos trabalhadores difere de algumas categorias de outros autores, como sejam o *negociador de consensos* de Torrington e Hall (1991), do *regulador* de Storey (1992), ou mesmo de *gestor de contratos* de Tyson (1995), na medida em que o *advogado dos empregados* pressupõe um papel de parceria com a gestão visando acrescentar valor, enquanto os papéis anteriores procuram um processo de equilíbrio entre partes numa organização.

Ulrich (1997a, 1997b, 1998a, 1998b) vai mais longe ao referir que existem alguns fatores facilitadores que promovem a adoção destes papéis-tipo pelos gestores de RH: importância atribuída pelos responsáveis de topo das organizações à GRH; aumentar as interações entre gestores de RH e gestores de linha; conhecimento por parte do gestor de RH do sector de atividade, do negócio e suas tendências evolutivas; capacidade do gestor de RH promover e/ou ajudar a promover as mudanças (Ulrich & Eichinger, 1998; Moura, 2000; Cabral-Cardoso, 2004; Bhatnagar & Sharma, 2005; Antila & Kakkonen, 2008; Shore *et al.*, 2009; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012).

Assim, pode-se afirmar que a questão dos papéis desempenhados pelos responsáveis pela GRH, nomeadamente o diretor de RH e os papéis da direção de GRH e a percepção que os diversos atores organizacionais deles têm, tem-se vindo a revelar um campo de investigação e análise não só pelos diagnósticos efetuados e reflexões teóricas e práticas proporcionadas (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). Tal traduziu-se num conjunto sistematizado de taxonomias de papel, mas também, contribuiu para enquadrar alguns fatores que devem ser tidos em consideração por esta área da gestão para o mais eficiente e eficaz desempenho de papéis. Assim, surge como fundamental a seriedade e a credibilidade com que esta área é percebida. De acordo com Edgley-Pyshorn e Huisman (2011), por vezes a não credibilidade começa por quem tem de implementar alguma ação não o conseguir efetuar no seu próprio departamento, o que traz para a reflexão a questão do exemplo organizacional. Segundo os mesmos autores, a GRH é na atualidade muito requisitada para ajudar a implementar processos de mudança ou ser locomotiva dessas mesmas mudanças, a vários níveis, e em relação às quais há que mobilizar de forma sustentada os diferentes atores de diferentes níveis hierárquico e funcionais (ver também, Uyar & Deniz, 2012).

As sugestões apresentadas por Edgley-Pyshorn e Huisman (2011) visando a intervenção sustentada dos protagonistas da GRH nos processos de mudança passam por criar uma visão integrada das práticas de RH e obter um conhecimento o mais aprofundado possível das necessidades e motivações de quem terá de enfrentar a mudança. O papel dos responsáveis pela GRH passa por ajudar as pessoas a compreender as mudanças e de como deverão adotar ou ajustar os seus comportamentos face aos objetivos pretendidos. Estes autores sublinham esta perspectiva enquanto forma de obter o equilíbrio dos comportamentos de mudança dos trabalhadores com a cultura organizacionalmente desejada, criando aquilo que designam por "...cultura de evolução cultural" (p.617). Uma

segunda fase passa por envolver e comprometer os órgãos de topo da organização, *manipulando-os* (p. 617) de forma a criarem contextos e cenários favoráveis à implementação da mudança, em particular, e uma mentalidade recetiva aos processos de mudança, em geral. Num terceiro momento criar-se-ão processos e mecanismos que permitam avaliar e distinguir os diferentes tipos de desempenho criando condições e mentalidade de meritocracia consubstanciada em sistemas efetivos de reconhecimento e recompensas adequadas, motivadoras e justas. A realização deste processo nem sempre é percebido como sendo seguido ou fazendo parte das preocupações estratégicas e operacionais dos responsáveis pela área da GRH (Sherriton & Stern, 1997; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

No ponto seguinte abordar-se-á a evolução dos órgãos de RH e a importância que os mesmos revestem na evolução mais geral da GRH.

### **2.3.2. Papéis e evolução dos órgãos de direção de RH**

São vários os fatores que podem estar na origem da existência de um departamento de RH numa organização: visão e missão da organização, sector de atividade, tipo de negócio, dimensão da organização, grau de qualificação dos seus RH, valores, princípios e práticas de GRH, grau de eficiência, eficácia e impacto do órgão de GRH em termos de mais-valias e resultados para a organização (Foulkes & Morgan, 1977; Legge, 1995; Eastwood *et al.*, 1995; Moura, 2000; Brandl & Pohler, 2010; Dolan *et al.*, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Donald & Bleekers, 2012). Há ainda motivos de natureza diversa, tais como: moda; instrumento necessário para a concretização de outro objetivo, por exemplo, consequência do processo de certificação de qualidade; resultado de *benchmarking* efetuado à concorrência; redução de custos, caso por exemplo de reversão de opções de *outsourcing*, dado que internamente podem ser efetuados com menores custos financeiros (Neves, 2001; Hayley *et al.*, 2005; Hutchinson & Purcell, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012).

Saber quais as perceções existentes sobre o departamento de RH é um outro aspeto que mereceu interesse no passado e que se mantém no presente (Foulkes & Morgan, 1977; Farndale, 2005; Brandl & Pohler, 2010; Uyar & Deniz, 2012; Yamamoto, 2013). Na fase inicial da evolução histórica da GRH, o órgão de RH era essencialmente reativo, não existindo uma visão prospetiva, nem havendo qualquer ligação entre a política global da

empresa e a política de GRH. Conseqüentemente, o posicionamento e a intervenção do órgão de RH, e do gestor de RH, limitava-se a uma atuação pontual e de natureza muito burocrática e administrativa (Neves, 2001; Farndale, 2005; Hayley *et al.*, 2005; Dolan *et al.*, 2010). Entre as múltiplas razões que podem motivar esta postura estruturalmente reativa, salienta-se a amplitude e vastidão do que pode ser englobado nas funções do órgão de RH. E que, conforme referem Foulkes e Morgan, (1977), tanto pode ir de elaboração de normas e procedimentos administrativos sobre como devem funcionar os horários de “pausas para café”, até aspetos de índole estratégica (Farndale, 2005; Shore *et al.*, 2009; Brandl & Pohler, 2010; Uyar & Deniz, 2012).

Por seu turno Echevarría (1994), ao analisar o órgão de RH, considera a existência de vários fatores que devem ser tidos em conta quer a jusante, no funcionamento do órgão, como a montante, na formulação da sua filosofia de atuação. Entre estes fatores destacam-se, em primeiro lugar, o estilo ou a forma de gerir este órgão; em segundo lugar, a política de desenvolvimento dos RH existente e as estratégias de descoberta e atração de novos talentos (Yamamoto, 2009). Finalmente salienta-se a forma como se institucionaliza, formaliza, constrói o órgão de GRH, a sua imagem e as expectativas criadas acerca da sua atuação (ver também, Coda *et al.*, 2009; Yamamoto, 2013). Este tipo de estudos e os dados que emergem são relevantes para um melhor enquadramento da análise dos dados resultantes do estudo empírico, nomeadamente na perceção existente sobre o órgão de RH por parte dos diversos atores organizacionais.

### **2.3.2.1. Natureza dos órgãos específicos de RH**

São vários os estudos que caracterizam, por um lado, os órgãos de RH de uma organização e a respetiva importância do ponto de vista da formulação de princípios, da elaboração de políticas, da conceção e implementação de práticas de GRH (Baron *et al.*, 1986; Huselid, 1995; Legge, 1995; Cunha & Obeso, 2004; Cabral-Cardoso, 2004; Yamamoto, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012). Por outro lado, é possível analisar este órgão do ponto de vista do poder que assume ou pode assumir no interior da organização (Pfeffer & Salancik, 1978; Mintzberg, 1983, 1990; Airaudi, 1996; Galang & Ferris, 1997; Keating *et al.*, 2000; Moreira, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Henessy & McCartney, 2008; Stainback *et al.*, 2010), e através de pesquisas que revelam diferentes níveis e graus de poder deste departamento nas organizações (Gail *et al.*, 1998;

Henessy & McCartney, 2008; Stainback *et al.*, 2010; Donald & Bleekers, 2012; Bloom *et al.*, 2012).

Um dos aspetos interessantes destes estudos passa pelo facto de a caracterização dos órgãos de RH ser efetuada com base no *binómio* operacional e estratégico. Do ponto de vista operacional, tal caracterização estrutura-se no tipo de políticas, programas e práticas que neles se conceptualizam, desenvolvem, operacionalizam e implementam. Do ponto de vista estratégico, a caracterização é efetuada através do papel que assumem em todo o processo de planeamento e formulação estratégica de princípios nucleares, desde a visão à missão organizacional (Farndale, 2005; Henessy & McCartney, 2008; Dolan, *et al.*, 2010; Bloom & Van Reenen, 2011).

Numa abordagem inicial, o que caracteriza um órgão ou departamento de RH é a preocupação com os aspetos administrativos, que podendo ser burocráticos e rotineiros, podem, numa leitura mais aprofundada, funcionar como lupa para compreender alguns sintomas e mesmo algumas “disfunções organizacionais” que possam estar a afetar a “saúde” da organização. As “disfunções organizacionais” podem traduzir-se em situações de absentismo, *turnover*, grau de conflitualidade organizacional, excessivo número de horas de trabalho extraordinário, não cumprimento de obrigações legais (Moura, 2000; Neves, 2001; Francis & Keegan, 2006; Hirsh & Lyons, 2010). Outros aspetos de caracterização deste órgão, que organizacionalmente se vão especializando, são de natureza e complexidade diversa, tais como: recrutamento e seleção, sistemas de acolhimento e integração, formação e desenvolvimento de competências, avaliação e gestão do desempenho, sistemas de compensação, benefícios e incentivos, aconselhamento e gestão de carreiras, atividades de promoção da cultura organizacional, sistemas de comunicação interna e externas (Câmara *et al.*, 1998; Chiavenato, 1999; Armstrong, 2000; Moura, 2000; Ríos, 2008; Lengnick-Hall, 2009; Truss & Gill, 2009; Ng, 2011).

Uma outra forma de analisar o papel do órgão ou departamento de RH pode ser através do recurso às tipologias de papéis já abordadas. Uma das que tem merecido maior atenção é a proposta por Ulrich (1997a, 1997b, 1998a, 1998b). Esta tipologia assenta, por um lado, nos papéis assumidos e desenvolvidos pelas pessoas e nos diferentes processos de RH e, por outro lado, nas atividades operacionais e estratégicas que o órgão de RH desenvolve.

A maioria do trabalho desenvolvido pelo órgão de RH centra-se no “*expertise administrativo*” focalizado em atividades do quotidiano de natureza essencialmente operacional. Esta atividade do órgão de RH contrasta com o desenvolvimento de um papel de “parceiro estratégico” em que as atividades e responsabilidades assumidas são de índole estratégico, assumindo, por um lado, a gestão estratégica das pessoas e, por outro lado, o alinhamento das políticas e práticas de GRH com o negócio da organização. No papel de “campeão dos empregados” as expectativas face ao departamento de RH recaem numa perspetiva de audição permanente dos trabalhadores, no entanto, quando a matriz de papel assumida é o de “agente da mudança” o papel que se espera do departamento de RH é o da sua focalização em processos de mudança organizacional (Ulrich, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b).

Outros estudos revelam que o melhor desempenho do órgão de RH em termos de desempenho efetivo da organização passa pela adequação do desempenho dos quatro papéis propostos por Ulrich (1997a, 1997b, 1998a, 1998b) aos diferentes tipos de desafios e exigências que as organizações têm de ultrapassar (Truss *et al.*, 2002; Boon *et al.*, 2011; Yamamoto, 2013). Em relação à delegação de responsabilidades e competências dos diferentes órgãos em matéria de GRH, já em 1977, Foulkes e Morgan, referem de forma sistematizada quatro aspetos específicos da função pessoal que mantêm atualidade na maioria dos contextos da GRH, nomeadamente em Portugal (Brewster & Hegewisch, 1994; Brewster, 1997; Hall & Torrington, 1998b; Cunninghman & Hyman, 1999; Kamoche, 2000; Currie & Procter, 2001; Cabral-Cardoso, 2004; Cunha & Obeso, 2004; Cunha *et al.*, 2010). Assim, para Foulkes e Morgan (1977, p.144) os quatros eixos de atuação dos órgãos de GRH são:

...os órgãos de gestão de topo têm a responsabilidade pela formulação da política de pessoal; os gestores de linha funcionais são responsáveis pela implementação das políticas; o órgão de RH é responsável pela auditoria e controle estabelecendo os standards e procedimentos que permitam verificar como as políticas são organizacionalmente mantidas; o órgão de Recursos Humanos deverá efetuar “pesquisa-inovação” e desenvolvimento de novas práticas, procedimentos e programa que permitam fazer emergir novos métodos de resolução de problemas o que permite aumentar a própria credibilidade e profissionalismo do departamento.

O impacto da GRH no desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, no da organização, é uma das maiores preocupações tanto de académicos como de práticos, nomeadamente no que respeita ao(s) tipo(s) de ligações que medeiam esta relação (Hendry, 1990; Guest, 1997; Paauwe, 2004; Hope-Haley *et al.*, 2005; Boon *et al.*, 2011; Yamamoto, 2013). No entanto, a ênfase é colocada principalmente ao nível das políticas e estratégias e

não tanto ao nível do papel dos diferentes atores organizacionais e dos órgãos de RH (Hendry, 1990; Kelly & Gennard, 1996; Hall & Torrington, 1998a, 1998b; Hope-Haley *et al.*; Fuller *et al.*, 2006; Hutchinson & Purcell, 2010). A relação estudada entre os gestores de linha e o órgão de RH tem-se revelado de uma importância muito grande, quer no desenvolvimento quer no potenciar de comportamentos adequados por parte dos trabalhadores de uma organização, com vista ao desenvolvimento efetivo da GRH (Currie & Procter, 2001; Cabral-Cardoso, 2004; Williams, 2008; Hunter & Renwick, 2009; Bondarouk *et al.*, 2009; Boon *et al.*, 2011).

A relevância que este órgão tem, para além de estratégica e operacional, é igualmente tática e instrumental, dependendo de múltiplos fatores, alguns dos quais já referenciados e outros, como sejam: a estrutura da organização, a composição e localização desse órgão no organograma, a sua natureza, grau e nível das funções e responsabilidades atribuídas e especificamente a existência de um orçamento e a responsabilidade da sua gestão ser diretamente efetuada pelo órgão de RH, na pessoa do seu responsável máximo (Pfeffer, 1998; Wright *et al.*, 2001; Nehles *et al.*, 2006; Dolan *et al.*, 2010). Relativamente a este último aspeto, o orçamento e a sua execução são uma peça fundamental para a gestão em geral e para a GRH em particular tornando-se crucial que o diretor de RH – nas organizações em que existe – deva estar envolvido na globalidade do processo desde o seu início. Esta tomada de participação na globalidade do processo orçamental por parte do gestor/diretor de RH é essencial, na medida em que o orçamento que vier a ser aprovado para cada um dos órgãos de linha ou de *staff* tem implicações na forma de abordar a transversalidade da GRH e as responsabilidades partilhadas que existem para esta área da gestão e para o órgão de RH (Cascio, 2000; Holt-Larsen & Brewster, 2003; Hunter & Renwick, 2009; Bloom *et al.*, 2012).

Tal como ao nível da GRH e dos gestores de RH, também em relação ao órgão de RH, onde ele existe, a literatura tem adotado duas abordagens distintas: o que é que faz e o que deveria ou seria importante fazer. Desta forma, posiciona-se a análise num campo muito importante neste estudo, que é o das expectativas de papel.



### 2.3.2.2. Expectativas acerca do papel da GRH e órgão de GRH

Do ponto de vista estratégico e operacional as organizações têm múltiplos objetivos, entre os quais se encontram o sucesso económico-financeiro, clima organizacional de excelência, reconhecimento de empresa como uma entidade ética e socialmente responsável, desenvolvimento e reconhecimento de boas práticas (McIntyre, 2004; Rynes, 2004; Andraescu, 2005; Bartram *et al.*, 2009; Zuzeviciuté & Tereseviciené, 2010; Davila *et al.*, 2010). Por outro lado, a organização tem para com os trabalhadores a responsabilidade de potenciar ou ajudar a potenciar todas as suas competências, devendo dispor para tanto de mecanismos de compensação, sistemas de motivação e políticas de gestão e desenvolvimento de carreira que permitam níveis de compromisso efetivo e afetivo (Moura, 2000; Farndale, 2005; Andraescu, 2005; Bartram *et al.*, 2009; Zuzeviciuté & Tereseviciené, 2010; Bloom *et al.*, 2012).

O que se espera da GRH e de um órgão de RH (e inevitavelmente dos gestores de RH) é, por um lado, que conheçam as preocupações dos trabalhadores e as consigam transmitir para níveis organizacionais em que as mesmas possam ser resolvidas. Por outro lado, espera-se que consiga, num mundo cada vez mais global, perceber as mudanças sociais e, de forma proactiva, preparar a organização para esta estar apta a responder aos novos desafios que se colocam à GRH (Werbel & Demarie, 2001; Fabi *et al.*, 2009; Harris & Foster, 2010; Dolan *et al.*, 2010; Khan & Khan, 2011).

Os órgãos de direção de pessoal devem desenvolver as suas capacidades, o seu conhecimento, a sua *expertise*, de forma a poder ajudar e apoiar os gestores de linha nas responsabilidades que estes têm a nível de gestão dos seus RH. Assim, podem propiciar a participação destes na seleção final dos seus colaboradores, no processo de acolhimento e integração, no processo de avaliação de desempenho, na identificação de necessidades da formação e na elaboração de propostas de remuneração (Currie & Procter, 2001; Cabral-Cardoso, 2004; Williams, 2008; Hunter & Renwick, 2009; Bondarouk *et al.*, 2009). Espera-se igualmente que o departamento de RH esteja acessível (Foulkes e Morgan, 1977; Hendry, 1990; Peretti, 1996; Andolsek & Stebe, 2005; Cunningham & Hyman, 1999; Harris *et al.*, 2002; Larsen & Brewster, 2003)

Segundo outra perspetiva, a GRH, os seus órgãos específicos e os seus responsáveis especializados são também percebidos como essenciais ao desenvolvimento da organização e à formulação e implementação das suas diretivas estratégicas. A expectativa

de uma gestão estratégica de RH sustenta-se na premissa básica de que a existência de um equilíbrio dos valores, sistemas, políticas e práticas de RH com os objetivos da organização e do negócio é crucial para uma efetiva e estratégica GRH (Fombrun *et al.*, 1984; Miles & Snow, 1984; Tsui, 1987; Delery & Doty, 1996; Paauwe, 1996; Stavrou & Brewster, 2005; Cooke & Saini, 2010; Dolan *et al.*, 2010).

Na perspectiva estratégica da GRH existem abordagens que assumem uma postura de atuação de carácter mais reativo, através da qual os programas, processos e práticas de RH contribuem para o alcançar dos objetivos da organização (Miles & Snow, 1984; Stravou & Brewster, 2005). Existem outras abordagens proactivas, em que os gestores especializados de RH participam no processo de planeamento estratégico, podendo a estratégia da organização ser condicionada pelos RH disponíveis ou pelas características que os mesmos possuem (Miles & Snow, 1984; Dyer, 1984a, 1984b; Beer, 1997; Wright, 1998; Uyar & Deniz, 2012). Na prática quotidiana ocorre mais frequentemente a rotinização de muitas das responsabilidades da GRH, embora a expectativa seja que o órgão de RH assuma uma postura proactiva e um posicionamento estratégico na organização (Neves, 2001; Dolan *et al.*, 2010; Uyar & Deniz, 2012).

Neves (2001) defende que a forma da GRH poder cumprir as expectativas que dela se tem, enquanto mais-valia para a organização e para o negócio, passa, por um lado, por ter profissionais altamente competentes, capazes de liderar um projeto que potencie a importância do recurso humano – da pessoa – como elemento impulsionador da organização. Por outro lado, preparar nos demais órgãos todos aqueles que exercem funções de coordenação e chefia a saberem e quererem assumir as suas responsabilidades específicas a nível de GRH (Holt-Larsen & Brewster, 2003; Purcell & Hutchinson, 2007; Hunter & Renwick, 2009; Guest, 2010; Dolan *et al.*, 2010; Uyar & Deniz, 2012).

Considerando as transformações que ocorreram na GRH e no papel e respetivas expectativas acerca dos gestores e órgãos de RH, abordar-se-ão de seguida alguns dos principais fatores facilitadores e condicionadores que podem ajudar a melhor compreender tais mudanças.

### **2.3.2.3. Facilitadores e condicionadores dos papéis dos diretores e órgãos de GRH**

A pressão para garantir uma maior eficiência e eficácia num mercado competitivo e um desenvolvimento sustentado, constitui-se como uma primeira força da transformação evolutiva da GRH. De uma maneira geral, o papel e estatuto que a GRH pode ter numa organização apesar de dependerem, em larga escala, de fatores internos à organização, dependem igualmente de fatores externos, na medida em que qualquer organização, enquanto sistema, está em interação com a envolvente externa e é influenciada por esse mesmo contexto (Bertalanffy, 1973; Crozier & Friedberg, 1977; Ulrich, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b; Muller, 1999; Siegel, 2009; Stainback *et al.*, 2010). Tal situação permite pressupor a existência de um conjunto de fatores influenciadores de natureza extrínseca à organização, tais como: legislação e regulamentação governamental, sistemas de educação e qualificação escolar e profissional, funcionamento dos mercados de trabalho, contexto político, normas sociais, existência de sindicatos (Rynes, 2004; Stainback *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012).

A par destes fatores outros podem ser apontados para a transformação da função pessoal em GRH, como sejam, as pressões exercidas por diferentes grupos sociais e institucionais, como por exemplo, associações patronais, sindicais, profissionais, ambientais, e de defesa dos consumidores (Cabral-Cardoso, 2004; Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Stainback *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012). Acresce a natureza e o tipo de evolução das variáveis demográficas que têm conduzido a migrações de mão-de-obra, com as consequências e as necessidades daí resultantes em termos de gestão de pessoas (Dolan *et al.*, 2010); a tendência para a internacionalização dos negócios, a deslocalização das organizações, os *benchmarkings* que suscitam novas soluções e conduzem à adoção de novos princípios, políticas e práticas nas diversas áreas da organização (Clegg *et al.*, 2007; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012); e novos tipos de estrutura com menos níveis hierárquicos e mais achatadas, afetando esta como um todo e os papéis desempenhados pelos gestores e órgãos de GRH (Schuler, 1990; Mitrani *et al.*, 1994; Beatty & Schneider, 1997; Beer, 1997; Keating *et al.*, 2000; Rynes, 2004; Boselie & Paauwe, 2005; Guest, 2010; Stainback *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012).

A este respeito, Beer (1997) salienta alguns aspetos que devem ser otimizados: a coordenação entre funções e unidades de negócio, compromisso efetivo e afetivo dos trabalhadores, competências de gestão geral e de exercício de liderança, atitudes

empreendedoras com comportamentos consentâneos e desenvolvimento de sistemas e mecanismos de comunicação aberta e assertiva. A otimização destes aspetos tem que resultar, segundo Beer (1997), numa reconfiguração das organizações, suas políticas e práticas de GRH face aos desafios de competitividade e qualidade. De facto, as alterações económicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas, levam a que alguns autores defendam que a GRH evolua para uma abordagem de carácter estratégico, com lideranças fortes e competentes, como opção mais adequada para poder contribuir para o desenvolvimento e crescimento sustentado das organizações (Ulrich, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b; Câmara *et al.*, 1998; Wright *et al.*, 1998; Keating *et al.*, 2000; Moura, 2000; Neves, 2001; Cunha *et al.*, 2003; Rego *et al.*, 2006; Ling *et al.*, 2008; Shore *et al.*, 2009; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

Uma segunda força de transformação revela-se através da importância efetiva que os gestores de topo atribuem à GRH, quando esta se assume como uma função estratégica no interior da organização, permitindo antecipar e resolver ativamente e proactivamente problemas, bem como gerar valor acrescentado e criar vantagens competitivas e distintivas para a organização no curto, médio e longo prazo (Baker, 1999; Paawee & Boselie, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Farndale, 2005; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012; Yamamoto, 2013). Uma terceira força transformadora é a que defende que o sucesso das organizações, nomeadamente as empresariais, vai depender fundamentalmente da sua capacidade para identificar e otimizar o potencial das pessoas e as suas competências (Porter, 1985, 1990; Farnham, 1990; Mitrani *et al.*, 1994; Pfeffer, 1994, 1995; Huselid *et al.*, 1997; Pfeffer & Veiga, 1999; Paawee, & Boselie, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Bloom *et al.*, 2012; Yamamoto, 2013)

Neste processo evolutivo da GRH é igualmente importante ter em conta alguns obstáculos ao desenvolvimento da GRH que foram sendo identificados. De acordo com Beer (1997), podem-se salientar os seguintes obstáculos. Primeiro, a falta de competências, aptidões e inclusive de motivação de muitos gestores de RH para assumir efetivamente um papel estratégico nas organizações em que trabalham (Legge, 1989, 1995; Brandão & Parente, 1998; Torrington, 1998; Cabral-Cardoso, 2004; Scullion & Starkey, 2000; Lemmergaard, 2009; Bloom *et al.*, 2012). Segundo, o facto dos gestores de topo terem um discurso em que muitas vezes fazem a apologia da necessidade de existir uma função de RH estratégica e proactiva, muito embora não haja a real compreensão do que tal significa

e do que implica em termos de medidas concretas de gestão (Tyson, 1995; Beer, 1997; Truss, 2001; Ng, 2011; Uyar & Deniz, 2012).

Outros autores têm salientado como obstáculos algumas ambiguidades e inconsistências a vários níveis da GRH, nomeadamente ao nível da natureza e exercício da autoridade dos gestores de RH (Legge, 1989; Torrington, 1998; Bratton & Gold, 1999; Cabral-Cardoso, 2004; Keating *et al.*, 2000; Moura, 2000; Watson, 2004; Davila *et al.*, 2010; Bloom & Van Reenen, 2011; Bloom *et al.*, 2012). Entre essas ambiguidades encontram-se: recomendações provenientes dos órgãos e responsáveis da GRH são somente recomendações ou são instruções e prescrições camufladas de conselhos; saber se os gestores de RH têm funções de *staff* ou *line*; saber se a GRH tem uma função de “zelar” ou de “controlar” (Cadwell, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Watson, 2004; Alves, 2009; Davila *et al.*, 2010; Bloom & Van Reenen, 2011).

No ponto seguinte abordar-se-á uma das temáticas que tem vindo a ser diluída nas secções anteriores e que tem a ver com a natureza da função de GRH, no que reporta aos seus protagonistas e âmbito de atuação.

#### **2.3.2.4. GRH: função de especialistas ou responsabilidade transversal da gestão**

Outra questão que tem sido objeto de debate tem a ver com o facto de a GRH dever ser considerada uma função de especialista ou algo que é transversal a todos os órgãos de gestão. Peretti (1996) contribui fortemente para se equacionar a GRH como uma função partilhada nas empresas, desencadeando controvérsias e discussões tanto ao nível teórico como prático (Tyson, 1987; Legge, 1989, 1995; Currie & Procter, 2001; Hoque & Noon, 2001; Cabral-Cardoso, 2004; Hales, 2005, 2006, 2007; Francis & Keegan, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Henessy & McCartney, 2008; Hutchison & Purcell, 2010; Khan & Khan, 2010). Quando existe um órgão específico com a designação de direção, departamento ou serviço de RH, a primeira tendência é atribuir-lhe a responsabilidade por tal domínio da gestão (Ulrich *et al.*, 1995; Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Dolan *et al.*, 2010; Guest, 2010).

Quando a pergunta se complexifica e se questiona se haverá apenas um tipo de responsáveis pela GRH ou vários níveis de responsabilidade numa organização, a resposta tende a ir no sentido da existência de vários níveis de desenvolvimento comprometendo os vários níveis hierárquicos com atribuições de coordenação e gestão de pessoas e/ou de

equipas (Bratton & Gold, 1999; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003; Mintzberg, 2006; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Um dos argumentos que surge a este nível com alguma frequência é de que a GRH será demasiado importante e abrangente para ficar na exclusiva responsabilidade de um único órgão, ainda que especializado (Schuler, 1990; Romelaer, 1996; Brewster, 1997a, 1997b; Cabral-Cardoso, 1999; Bondarouk *et al.*, 2009).

Na década de noventa assiste-se a um crescimento da intervenção dos gestores de linha no desenvolvimento de responsabilidades de gestão de RH (MacNeil, 2003; Andolsek & Stebe, 2005; Williams, 2008; Worren, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Em meados da década de noventa alguns autores apontavam alguns motivos que contribuíam para este processo de devolução de questões de RH às chefias de linha (Hutchinson & Wood, 1995; Williams, 2008; Worren, 2008). Primeiro, o emergir do conceito de “parceiro estratégico”, fez com que em muitas empresas com departamentos de RH, estes desenvolvessem estratégias e práticas de ajuda aos gestores de linha, visando a resolução de problemas operacionais, em articulação com as linhas de orientação da GRH e procurando atingir as metas organizacionalmente definidas (cf. Barney & Wright, 1998; Ulrich, 1998a; Ulrich & Eichinger, 1998; Ulrich & Beatty 2001; MacNeil, 2003; Maxwell & Watson, 2006; Perry & Kulik, 2008; Slattery *et al.*, 2008; Bondarouk *et al.*, 2009; Lemmergaard; 2009; Gilbert *et al.*, 2011a).

Segundo, o facto de existir um forte apelo dos órgãos de topo para maior racionalização, controlo e redução de custos, procurando potenciar níveis mais elevados de eficiência e competitividade organizacional, conduz a que seja proporcionada uma maior autonomia, poder de decisão e uma maior intervenção no controlo dos “encargos de pessoal” a quem tem equipas de pessoas sob a sua coordenação, ou seja, às chefias diretas (Towers Perrin, 1992; Renwick, 2003; Dany & Hatt, 2009; Hunter & Renwick, 2009; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

O terceiro fator tem a ver com a tendência para a maior proximidade da chefia direta face aos colaboradores, o que, em princípio, deverá favorecer, caso estejam consciencializados e formados para isso, uma gestão mais coerente deste recurso muito especial (Porter, 1985, 1990; Peters & Waterman, 1987; Hendry, 1990; Ulrich & Beatty, 2001; Slattery *et al.*, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Um quarto fator relaciona-se com o crescimento e desenvolvimento que ocorreu no sector dos serviços e no qual o fator humano assume uma elevada importância, quer em termos de eficácia, eficiência, qualidade de serviço prestado e que conduz a que faça todo o sentido uma gestão por parte

da chefia direta (Porter, 1985, 1990; Baron *et al.*, 1986; Peters & Waterman, 1987; Hendry, 1990; Clifford & Grant, 1996; Ulrich & Beatty, 2001; Harris *et al.*, 2002; Stephen, 2002; Hernández *et al.*, 2006; Santiago-Mildred, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Outro fator decorre, por um lado, da velocidade com que são tomadas as decisões em gestão e por outro a rapidez e descontinuidade da ocorrência de processos de mudança, o que conduz é que seja mais coerente que a gestão de RH seja efetuada por quem tem responsabilidades de tomar decisões rápidas e o mais adequadas possível (Welch, 2011; Cunha *et al.*, 2003; Dolan *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012). Por último, a simplificação estrutural que se pretendeu dar às organizações no sentido de potenciar os níveis de competitividade nacional e internacional, conduziu a uma diminuição dos níveis hierárquicos e dessa forma algumas das atividades corriam o risco de não sendo delegadas, deixarem de ser efetuadas (Hendry, 1990; Mitrani *et al.*, 1994; Clifford & Grant, 1996; Brewster, 1997a, 1997b; Moura, 2000; Purcell & Hutchinson, 2007; Hutchison & Purcell, 2010; Ng, 2011).

Por seu lado, e porque a devolução de responsabilidades de GRH para as chefias diretas coloca esta área da gestão numa elevada transversalidade organizacional, torna-se igualmente importante efetuar um levantamento de eventuais razões sobre este processo de transferência ou não de responsabilidades (Cabral-Cardoso, 2004; Currie, 2006; Francis & Keegan, 2006; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Um primeiro ponto tem a ver com o facto de poderem existir chefias de linha para quem a assunção deste tipo de responsabilidades de gestão não só agrade como sintam motivação e vocação, havendo no entanto outras chefias que manifestem sentimentos contrários (Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Um outro aspeto, que pode conduzir a que as chefias de linha se desresponsabilizem destas atuações, tem a ver com uma justificação muito frequente de falta de tempo para realizar o nuclear da sua função e terem de sacrificar o seu escasso tempo para assumir mais responsabilidade, sem terem sido aliviados de outras tarefas e/ou lhes serem proporcionados conhecimentos e recursos (Currie & Proctor, 2001; Larsen & Brewster, 2003; Renwick, 2003; Bredin & Söderlund, 2007; Perry & Kulik, 2008; Slattery *et al.*, 2008; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b; Ng, 2011).

Para Watson (2004), a atribuição de responsabilidades de GRH a gestores de linha sem lhes proporcionar meios e recursos para o desempenho dessas novas atribuições, e tendo como objetivo o “emagrecimento” de estruturas e a redução de custos, não é uma

orientação para a credibilização e assunção de compromissos sérios e efetivos para com esta área do conhecimento, produzindo, nomeadamente, efeitos contrários. O alívio da pressão da organização nesta temática complexa distribuindo-a desta forma pelos diversos níveis de atores organizacionais com responsabilidades de chefia e coordenação de equipas, tenderá a criar desresponsabilização e desmotivação, entre outros problemas (Legge, 1995; Jacques, 1999; Watson, 2004; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Apesar da evolução do discurso acerca da assunção de responsabilidades de GRH pelos diversos atores organizacionais apontar para processos bem alicerçados de devolução ou concentração de responsabilidades, respetivamente para as chefias diretas ou gestores de RH, na prática são ainda muitas as dificuldades a ultrapassar em termos organizacionais (Ulrich, 1987; Legge, 1989; Armstrong, 2000; Buhler, 2008; Shore *et al.*, 2009; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Alguns autores de uma forma mais realista, e consonante com os contextos existentes, afirmam que perceber, considerar e assumir o gestor de RH como um parceiro da gestão aos diferentes níveis, ser ainda, para a maioria das organizações, mais uma aspiração do que uma realidade efetiva e verificável (Hope-Hailey *et al.*, 1997; Keating *et al.*, 2000; Farndale, 2005; Buhler, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b; Ng, 2011).

Uma outra perspetiva que deve merecer igual atenção, tem a ver com o facto de uma vez escolhidas as chefias que poderão assumir responsabilidades de GRH e por melhor formadas e preparadas que estejam, haverá sempre necessidade de existir um órgão de coordenação de GRH que favoreça uma parceria dinâmica entre esta área da gestão e a estratégia global da organização (Schuler, 1990; Câmara *et al.*, 1998; Kaufman, 2001; Lemmergaard, 2009; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Tendo como base a diversidade de perspetivas obtidas procurar-se-á na secção seguinte abordar os contributos da GRH para os resultados e o nível de desempenho das organizações, considerando sempre que estas existem face a contextos internos e externos mutáveis.

### **2.3.3. Contributos da GRH para o desempenho organizacional**

Para muitos autores, a GRH não pode ser vista unicamente como um conjunto, quer de princípios que orientam um determinado subsistema organizacional ou área da gestão, quer de técnicas e práticas que permitem a antecipação e/ou a resolução de problemas e o desenvolvimento dos trabalhadores (Chiavenato, 1999; Pfeffer & Veiga, 1999; Kaufman,



2001; Drory & Vigota-Gadot, 2010; Dolan *et al.*, 2010; Waldman *et al.*, 2012). A GRH deve também ser vista como um fator chave do desempenho organizacional (Becker & Gerhart, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Chang e Chen 2002; Barès & Cornolti, 2006; Mesner & Sterbe, 2007; Dany & Hatt, 2009).

As pesquisas efetuadas, apesar de na sua maioria terem o mesmo objetivo final, perspetivaram-se a partir de diversas direções e orientações, a título de exemplo: quais as responsabilidades dos responsáveis pela função GRH (Marques, 1984, 1992; Moura, 1991; Dolan *et al.*, 2010; Khan & Khan, 2011; Boon *et al.*, 2011); que papéis assume numa organização a GRH, os gestores de RH e o departamento/órgão de RH (Tsui, 1987; Kelly & Gennard, 1996; Legge, 1989, 1995; Torrington & Hall, 1989; Ulrich 1997; Storey, 1992; Caldwell, 2003; Rynes, 2004; Andreescu, 2005; Hutchinson & Purcell, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Donald & Bleekers, 2012); qual o grau, tipo, natureza e fontes de poder da GRH e do(s) gestor(es) de RH (Legge, 1978; Mintzberg, 1983, 1990; Tonwley, 1993; Gallant & Ferris, 1997; Cabral-Cardoso, 1997; Moreira 2003; Moreira, 2005; Stainback *et al.*, 2010); que consequências de um poder suficiente ou insuficiente (Thornhill & Saunders, 1998; Renwick, 2003; Moreira, 2003; Maxwell & Watson, 2006; Barès & Cornolti, 2006; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012) qual o nível de envolvimento que os gestores de topo devem ter na GRH (Kelly & Gennard, 1996; Skinner & Mabey, 1997; Buyens & De Vos, 2001; Bailey, 2008; Ng, 2011, Bloom *et al.*, 2012).

Seguindo os mesmos exemplos e a mesma ordem de autores, o tipo de resultados dessas pesquisas revela, mais do que um valor, único e objetivo, um sistema abrangente que pode ir desde, tal como se enumera de seguida: responsabilidades de natureza burocrática – *expertise* burocrática – como objetivo final, até responsabilidades de carácter global e abrangente; papéis de natureza passiva e reativa, até papéis dinâmicos, proactivos e de decisão estratégica; conhecimento e competência técnica, hierárquico com tomada de decisão assente na autoridade do cargo; desenvolvimento e consolidação de parcerias estratégicas; poder insuficiente em que a função pode tornar-se descredibilizada, problemática e mesmo improdutiva; o não envolvimento e compromisso dos gestores de topo que pode conduzir a situações mais difíceis de gerir e de progredir no interior da organização. De facto, a participação e envolvimento genuíno da gestão de topo ajuda a credibilizar a função e a uma maior e efetiva solidariedade e efetividade de gestão.

Em 2004, o Observatório Internacional de Recursos Humanos (CRANNET), num estudo realizado em 3792 empresas em 12 países, permitiu comparar a evolução ocorrida

desde 1990. Os dados obtidos foram apresentados de forma sistematizada por Dany e Hatt (2009) e referem:

...as análises realizadas sugerem que o poder da função RH modera a ligação entre integração estratégica da gestão de recursos humanos e a performance organizacional. Para ter um impacto positivo na evolução da empresa, a gestão de recursos humanos tem de ser estratégica, ou seja orientada para a valorização das vantagens competitivas da empresa: a qualidade da atuação da gestão de recursos humanos é igualmente primordial. Os resultados apresentados mostram com efeito que a ligação entre integração estratégica da GRH e a performance organizacional é otimizada desde que os especialistas da função recursos humanos conservem um papel forte nas decisões correntes da gestão de recursos humanos como seja o recrutamento, a remuneração, o desenvolvimento das pessoas, as relações sociais e as medidas em matéria de gestão de emprego ... (pp. 210-211).

Para estes mesmos autores, a maior relação entre a integração estratégica da GRH com o desempenho organizacional surge quando as decisões nesta temática são tomadas por especialistas naquela função apoiados na opinião dos gestores de linha, pressupondo-se uma relação de parceria proactiva e sinérgica. Quando a função GRH se encontra muito descentralizada nas chefias diretas, aquela ligação é muito mais ténue ou mesmo inexistente com a desvalorização da mesma e a perda de eficiência e eficácia na resolução consistente e coerente das situações e problemas (cf. Cabral-Cardoso, 2004; Gilbert, *et al.*, 2011a, 2011b). Por outro lado, esta função também diminui igualmente o seu impacto, se não forem consideradas as mais-valias e os contributos práticos que as chefias de linha podem dar ao processo de decisão, resolução e progressão de GRH.

Relativamente às questões de integração estratégica e grau de centralização, Brewster, Larsen e Mayrhoffer (1997) apresentaram uma matriz sobre a integração estratégica/poder da função de RH, através da qual comparavam os níveis de desempenho organizacional. Os autores concluíram que a organização mais concretizadora é a que apresenta uma função RH forte, sendo igualmente aquela que se preocupa mais com o desempenho organizacional. Outros estudos concluem que as organizações com um melhor desempenho são também aquelas que proporcionam ao gestor de RH, por um lado, um posicionamento forte em termos de influência no processo de tomada de decisão nas questões dos trabalhadores e, por outro lado, em estreita e positiva ligação com as chefias diretas (Beysseres des Hort, 1988; Delbridge & Lowe, 1997; Buyens & De Vos, 2001; Kelly & Gennard, 2007; Lemmergaard, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Yamamoto, 2013). No entanto, Dany e Hatt (2009), curiosamente, não consideraram a *performance* organizacional como estando exclusivamente dependente, em matérias de GRH, da existência de uma função de RH forte, mas realçaram igualmente um conjunto de meios e

estratégias através das quais se pode ter uma “política ambiciosa” de GRH, como sejam a formação dos gestores nestas temáticas e a sua efetiva participação na gestão das suas equipas (Cunha *et al.*, 2007; Correia *et al.*, 2013).

Outros estudos abordaram a questão da relação GRH e desempenho organizacional de duas perspetivas, não contrastantes mas complementares, em termos de eficácia e eficiência. Assim, a GRH é eficaz quando permite ou ajuda a atingir os resultados, os objetivos do negócio (Cascio, 2000; Ulrich *et al.*, 2010; Ng, 2011; Bloom *et al.*, 2012), por outro lado, a organização deve ter em linha de conta as características dos RH para igualmente permitir o desenvolvimento eficiente de sistemas e processos de GRH (Boxall & Purcell, 2000; Buhler, 2008; Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Cunho & Rego, 2010; Hutchinson & Purcell, 2010; Patel & Cardon, 2010; Boon *et al.*, 2011; Waldman *et al.*, 2012).

A diversidade de resultados, designadamente sobre a relevância da GRH e a natureza e grau de centralização ou descentralização, para os resultados organizacionais, nas múltiplas formas que estes podem revestir, coloca a questão do poder da GRH como um elemento muito importante, nomeadamente no que respeita à perceção que cada ator organizacional pode ter desta área da gestão.

#### **2.3.4. Responsabilidade e influência (poder) da GRH**

A questão do poder é central das organizações embora muitas vezes não seja abordada de forma explícita (Salancik & Pfeffer, 1978; Cabral-Cardoso, 1996, 1997; Stainback *et al.*, 2010) quer por questões estratégicas, táticas, ideológicas, políticas ou simples tabu. Este tema é dos mais estudados a nível organizacional, seja a nível dos seus fundamentos, da forma como é exercido e das fontes que o alimentam (Mintzberg, 1983; Atwater, 1995; Clifford & Grant, 1996; Cabral-Cardoso, 1999; Cunha *et al.*, 2003; Moreira, 2003; Moreira, 2005; Stainback *et al.*, 2010).

As principais fontes de poder estão interligadas, designadamente: *poder pessoal* que decorre de idiossincrasias como o carisma; *poder de expertise* decorrente dos conhecimentos, competências e habilidades; *poder de oportunidade* que deriva da ocorrência de certas situações face às quais existem recursos adequados e disponíveis; *poder de posição* que decorre do lugar que se tem na cadeia hierárquica. Os fundamentos

do poder podem basear-se em possuir conhecimento, ter capacidade de persuasão, decidir a atribuição de recompensas e exercer coerção (Townley, 1993; Stainback *et al.*, 2010).

A abordagem mais habitual, das políticas e do poder empregue para examinar a GRH, enfatiza um nível mais micro, procurando compreender de que forma os comportamentos dos membros de uma organização influenciam as decisões tomadas em GRH a nível de todo um conjunto de práticas que vão desde o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, a sistema de recompensas (Gilmore & Ferris, 1989; Bournois, 1991; Segalla & Besseyre des Hors, 1998; Fabi *et al.*, 2009). Existem, no entanto, outras investigações que referenciam uma abordagem de análise mais macro, nomeadamente a nível político-organizacional, porquanto este nível influencia muitas das práticas adotadas em GRH, condiciona muitos dos comportamentos dos colaboradores dos diversos níveis hierárquicos e funcionais e dessa forma determina a adoção e implementação de princípios, de políticas e práticas de GRH (Baron & Bielby, 1986; Ferris & Judge, 1991; Buyens & De Vos, 2001; Smeenk *et al.*, 2008; Boon *et al.*, 2011).

Um dos aspetos interessantes desta abordagem do poder tem a ver com a forma como esta variável surge na organização e, conseqüentemente, todo o processo que se desenvolve, com base no poder adquirido/conquistado/atribuído, no sentido de conduzir a que se possam controlar as áreas de incerteza e aspetos contingenciais de uma organização (Hickson *et al.*, 1971; Mintzberg, 1983, 1990; Cabral-Cardoso, 1997, 1999; Keating *et al.*, 2000; Liebowitz & Donahue, 2010). Neste ponto, realça-se o papel que os gestores de topo devem ter ao nível da promoção efetiva de atitudes da GRH, independentemente de todas as formas e estratégias de promoção que a direção de RH utilize, para influenciar as perspetivas existentes sobre esta área da gestão (Galang & Ferris, 1997; Moura, 2000; Buhler, 2008; Bloom *et al.*, 2012).

Num artigo acerca do poder da direção de RH, Galang e Ferris (1997) referem a importância das ações simbólicas realizadas ou atribuídas a este órgão e que contribuem para manter a perceção acerca da sua importância como "...função crítica e preocupação estratégica..." (p.1407). Por outro lado dois fatores são apontados como diminuindo o poder da GRH: a crescente tendência, ainda que cíclica, para a descentralização da função e a tendência para a rotinização (Cabral-Cardoso, 2004). A função de GRH não é exclusiva de especialistas, quase podendo dizer-se que dentro das várias áreas de gestão de uma organização é aquela que, até certa medida, pode ser desenvolvida por gestores de outras áreas, exatamente pelo facto desses gestores terem equipas de pessoas que têm de

coordenar (Hickson *et al.*, 1971; Peretti, 1996; Whittaker & Marchington, 2003; Morley *et al.*, 2006; Shore *et al.*, 2009; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). A questão da rotinização surge do facto de serem utilizadas estratégias de resolução iguais ou muito semelhantes para resolver problemas e incertezas parecidas (Hickson *et al.*, 1971; Whittaker & Marchington, 2003; Caldwell, 2003; Morley *et al.*, 2006; Shore *et al.*, 2009).

#### **2.4. Em resumo**

A mudança do paradigma da gestão da produtividade para a valorização da competitividade e qualidade conduziu a mudanças de posicionamento de muitas das diversas áreas que a constituem. Esta alteração no caso da GRH concretizou-se na alteração da própria designação de gestão de pessoal para GRH com mudanças de expectativas em relação à forma de exercício do papel, conteúdo funcional do mesmo, do tipo de interações e influências internas e externas e potenciais contributos para os objectivos finais das respectivas organizações, aspectos que foram objecto de investigação académica e de análise na prática organizacional. Passa-se de uma abordagem baseada na quantidade para uma abordagem centrada na qualidade e na ênfase relativamente às competências necessárias (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

Guest (2010) considerou que esta mudança de abordagem contribuiu para modificar as percepções relativamente à GRH e levou à adoção, desenvolvimento e aplicação de políticas e práticas de RH que potenciem a sustentabilidade da organização, a adesão comprometida do trabalhador e potencie os níveis de flexibilidade, ajustamento e orientação para a qualidade e competitividade enquanto factores distintivos e facilitadores do sucesso organizacional. O aumento da importância do papel da GRH refletiu-se, por um lado, na refocalização da gestão de pessoal que no passado teve nas suas fases evolutivas momentos caracterizados pela preocupação com o bem-estar de cada trabalhador, para uma perspectiva em que cada indivíduo é percebido nas suas competências, gerido com base em objetivos individuais e organizacionais que se poderão traduzir em recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas (Guest, 2010; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Bloom & Van Reenen, 2011). Por outro lado, este aumento de importância traduz uma evolução da percepção de uma função subalternizada no passado, caracterizada por um estatuto de inferioridade para uma função e área da gestão considerada essencial no processo de negócio, apesar do *gap* entre retórica e prática tender a manter-se na actualidade,

nomeadamente as maiores resistências a nível da prática (Carvalho, 2004; Bloom & Van Reenen, 2011).

A questão dos papéis tem sido abordada em diversos estudos e por diversos autores, existindo inclusive um conjunto de taxonomias de papel relativamente ao diretor/gestor de RH que têm norteado e suportado um denominador comum nas perceções existentes sobre esta temática, nomeadamente nas atribuições concretas da sua atuação, apesar das mudanças contextuais que têm ocorrido na natureza e âmbito da GRH (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012). Apesar de existirem muitos estudos sobre a GRH, há ainda poucas pesquisas sobre a perceção dos papéis estratégicos da GRH em termos práticos (Payne, 2010; Uyar & Deniz, 2012).

Teoricamente existe um razoável consenso de que os órgãos de RH podem desempenhar um importante papel no desenvolvimento das organizações (Uyar & Deniz, 2012). No entanto, o caráter recente da GRH enquanto área da gestão e a evolução histórica que teve tornam-na num campo privilegiado para controvérsias várias que se instalam e se prolongam no tempo como sejam: denominação, estrutura formal, especialistas versus outros, conhecimentos e competências requeridas, formação escolar adequada, experiências valorizadas, estratégias de atuação, tipo de contribuições, qualidade e quantidade de valor acrescentado. Para tal não será alheio o facto de ser uma área percecionada como não neutra, imparcial e com forte propensão ideológica e política (Legge, 1995; Cabral-Cardoso, 1996, 2004, 2006; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012).

Relativamente à questão da devolução de responsabilidades de GRH para os gestores de linha tem-se assistido a uma alteração do papel dos gestores de linha que foram assumindo maiores responsabilidades na gestão, principalmente na área da GRH (Hales, 2005, 2006/2007; Francis & Keegan, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Este processo de assunção de novas responsabilidades por parte deste tipo de gestores, as controvérsias que esta questão assume, nomeadamente no que se refere à GRH (Cabral-Cardoso, 2004), é revelador da falta de um conhecimento claro e sistematizado acerca dos seus papéis e da forma como são definidos e concebidos organizacionalmente e experienciados individualmente e em grupo. E ainda, quais os fatores que mais influenciam enquanto facilitadores e condicionadores no que respeita à sua efetiva eficiência e eficácia de funções e responsabilidades no domínio da GRH (Cabral-Cardoso, 2004; Hales, 2005; Currie, 2006;

Francis & Keegan, 2006; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). Uma outra das questões que tem atravessado estas décadas é a de se procurar saber até que ponto estes gestores estão preparados para estes desafios de assumir responsabilidades diferentes das habitualmente atribuídas em contextos organizacionais muito diversos, e nem sempre devidamente apresentados (Renwick, 2003; Currie, 2006; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011b).

A ambiguidade de papéis pode resultar de uma falta de acompanhamento no processo de passagem, agravado por falta de clareza nas políticas e procedimentos transferidos que dificulta a efetiva e adequada perceção do papel profissional resultante da devolução (Nehles *et al.*, 2006). Esta ambiguidade traduz-se na incerteza face a atividades e responsabilidades expectáveis no papel de GRH (Lankau *et al.*, 2006). Numa outra perspetiva, a perceção de sobrecarga face ao processo de devolução pode resultar de uma falta de tempo objetiva para tratar das questões que foram atribuídas e esse facto ser um elemento gerador de stresse que será vivenciado de forma diferente pelos diferentes tipos de indivíduos que desempenham papéis de chefia. Alguns estudos revelam a dificuldade em implementar as atribuições da GRH com eficiência, devido igualmente à falta de conhecimentos e ao carácter espartilhado com que estes gestores percecionam estas temáticas, o que conduz a um *gap* entre as práticas de gestão implementadas e o que são as perceções tidas e os comportamentos vivenciados e experienciados pelos atores do final das cadeias funcionais (Stainback *et al.*, 2010; Jacob & Jolly, 2012).

O desenvolvimento de pesquisa relativa ao alinhamento e consistência das políticas e práticas de GRH com as estratégias do negócio e os sistemas de governação das organizações tem crescido desde a segunda metade da década de 90 e a tornar-se muito relevante enquanto fator facilitador e contributivo para o sucesso organizacional (Jacob & Jolly, 2012; Rochelle *et al.*, 2012). Estas questões serão a par dos fatores ligados à perceção da gestão e dos gestores de RH, em particular as questões relativas aos estereótipos e identidade profissional da GRH e do diretor de RH, abordadas no capítulo seguinte.





## Capítulo 3 – Perceção e Identidade Profissional

### 3.1. Introdução

Abordou-se no capítulo anterior a evolução histórica da GRH e do papel dos gestores e órgãos de RH. No entanto, os papéis podem e devem ser perspectivados a partir do ponto de vista de quem os representa e do ponto de vista de quem os percebe para uma melhor e mais abrangente compreensão das várias dimensões do papel em questão (Tajfel, 1972, 1978; Soczka *et al.*, 1981; Caldwell, 2003; Mintzberg, 2004, 2006; Markussen, 2006; Lemmergaard, 2009; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012; Jacob & Jolly, 2012).

Neste capítulo serão abordados dois temas diretamente relacionados com o objetivo central do estudo, por um lado, as percepções particularmente a percepção da profissão do gestor de RH e, por outro lado, a identidade profissional, especificamente o conceito e as estratégias adotadas pelo gestor de RH para criar e manter o seu espaço em termos profissionais desenvolvendo a sua atividade e realizando o seu papel profissional e de que forma são percebidas essas estratégias pelos diferentes atores participantes no estudo.

Na primeira secção deste capítulo a análise da percepção humana considera a subjetividade como uma das suas características base decorrente de múltiplos fatores: limitações dos sistemas físicos (órgãos dos sentidos), influência das experiências passadas, expectativas diversas e mutáveis relativamente a pessoas e situações, variabilidade das emoções e do humor, necessidades diversas, influência dos grupos de pertença e de referência, variabilidade de contextos intrapessoais, interpessoais e intergrupais, etc. (Roth, 1976; Zebrowitz, 1990; Yammarino & Atwater, 1993; Bowman & Daniels, 1995; Daniels, 2003; Winter, 2003; Zebrowitz *et al.*, 2007; Jacob & Jolly, 2012). Ao nível desta temática, e particularmente da percepção social, são frequentes os estudos sobre a percepção de pessoas (Bond, 1979, 1987; Schneider *et al.*, 1979; Park, 1986; Zebrowitz, 1990; Daniels, 2003; Aumann & Ostroff, 2006; Zebrowitz *et al.*, 2007; Ahmad *et al.*, 2010). A abordagem deste assunto justifica-se pelo facto dos julgamentos, suposições e impressões, que os atores numa organização têm sobre outros, influenciarem os sistemas e processos interacionais com outro(s) ator(es) e as leituras percetivas que cada pessoa faz das suas responsabilidades profissionais e das dos outros (Pinto, 1999; Zebrowitz *et al.*, 2007; Hirsch & Kmec, 2009; Jacob & Jolly, 2012).

Numa segunda secção deste capítulo aborda-se a temática da profissão e da identidade profissional, justificando-se tal abordagem, pelo facto de se pretender compreender de que forma uma ocupação, no caso a de diretor de RH, adquire o estatuto de profissão e como os vários atores organizacionais a percebem e definem, bem como qual a percepção existente acerca das estratégias de construção de uma identidade profissional (Hall *et al.*, 1970; Hogg & McGarty, 1990; Dubar, 1995, 1997; Taboada-Leonetti, 1999; Hogg & Terry, 2000; Hornsey & Hogg, 2002; Pratt *et al.*, 2006; Gates & Langevin, 2010). No âmbito da identidade profissional privilegia-se a teoria da identidade social desenvolvida por Tajfel (1972, 1978, 1981, 1983) e que teve um conjunto de progressos com outros autores (Tajfel & Turner, 1985; Turner, 1982, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Hogg & McGarty, 1990; Ibarra, 1999; Hogg & Abrams, 1999; Hogg & Terry, 2000; Bilgrami, 2001; Ashforth *et al.*, 2008; Rodgers & Scott 2008; Haines & Saba, 2012).

A problemática da percepção, profissão e identidade profissional afigura-se relevante porquanto a forma como é apreendida a realidade social dos três aspetos mais significativos e abordados nesta área da gestão (GRH, gestor de RH e órgão de RH), pelos diferentes interlocutores, condiciona muito a percepção social que se tem. Na realidade, pode-se dizer que a percepção depende muito mais de quem percebe do que do objeto percebido (Caldwell, 2004; Rodgers & Scott, 2008; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012). Por outro lado, a questão da profissão, papéis, expectativas de papel profissional e profissionalização são fatores que, a par das estratégias percebidas para a construção da identidade social pelos próprios especialistas em GRH, vão influenciar a forma como os demais atores organizacionais percebem a tríade de RH já referida (Sanders *et al.*, 2008; Schultz *et al.*, 2011; Alameida, 2012; Carvalho *et al.*, 2012; Haines & Saba, 2012).

Sendo a questão da percepção, auto e hétero, fundamental para melhor compreender a realidade, com ela poder interagir e sobre ela poder intervir, passa-se para as secções deste capítulo, onde se começa por abordar alguns dos aspetos essenciais da percepção em geral, e da percepção social em particular, e da sua relação com a gestão de RH.

### **3.2. A percepção**

Entre os mecanismos de funcionamento individual, a percepção tem um papel muito importante na medida em que a forma como cada indivíduo percebe a realidade, física e social, que lhe chega através dos órgãos dos sentidos, vai condicionar os seus

comportamentos, refletir-se nos processos comunicacionais, motivacionais, de aprendizagem e evidentemente nos sistemas de interação comportamental a nível individual, grupal e organizacional (Guthrie & Bennett, 1971; Fiske, 1993; Jones, 1990; Jussim, 1991; Winter, 2003; Reich & Arkin, 2006). A forma como cada pessoa apreende a realidade que a rodeia é única, na medida em que existindo todo um conjunto de categorias de mediadores que são condicionadoras das formas como a realidade é lida e percebida, elas variam de pessoa para pessoa, assumindo relevâncias diferentes - variabilidade interindividual - mas também mudanças na mesma pessoa ao longo do tempo ou mesmo no próprio dia – variabilidade intraindividual – (Roth, 1976; Fisk, 1993; Hofstede *et al.*, 1993; Zebrowitz *et al.*, 2007; Sanders *et al.*, 2008). Assim, procurar compreender o que e como cada pessoa, ou grupo de pessoas, apreende a realidade externa e interna é fundamental para se poder tentar interpretar e/ou compreender certos tipos de comportamentos que são exibidos por essa mesma pessoa ou grupo.

### **3.2.1. Conceito e características da percepção**

Inicialmente muito estudado e analisado no domínio da filosofia, o conceito de percepção mereceu nos últimos anos o interesse teórico e a pesquisa por parte de psicólogos, mantendo-se, no entanto, uma certa dificuldade em precisar este conceito (Roth, 1976; Fiske, 1993; Mitchell, 1995; Winter, 2003; Zebrowitz *et al.*, 2007). Para Roth, (1976) uma definição possível é: “a percepção preocupa-se tanto com o nosso conhecimento ou as crenças acerca do mundo em todas as suas facetas, bem como os significados a partir dos quais nós adquirimos esse conhecimento” (p.10). Em grande medida a dificuldade na definição deste conceito, reside na grande abrangência que tem a questão do conhecimento e de tudo o que ele encerra, pois não se trata de um conceito, ele próprio único, mas plural em função dos múltiplos objetos, contextos, processos, sistemas de aquisição, resultados e finalidades do conhecimento (Gleitman *et al.*, 2011).

O estudo da percepção humana conduz-nos a um aspeto fundamental colocado por Gleitman *et al.* (2011, pp. 290-291):

...o ponto fundamental não é saber por que é que vemos um tipo particular de objeto, mas, antes, saber porque é que vemos um objeto, seja ele qual for (...). Para abreviar, antes de podermos decidir se o objeto para o qual estamos a olhar é uma maçã (ou uma bola de basebol, uma cabeça humana ou qualquer outra coisa), temos de organizar o mundo sensorial numa cena coerente onde existem objetos reais (tais como maçãs) e acontecimentos reais.

A percepção humana, embora mutável inter e intra-individual, apresenta um conjunto de características gerais que são comuns a todos os seres humanos (Zebrowitz , 1990; Zebrowitz *et al.*, 2007; Gleitman *et al.*, 2011). Assim, são cinco as características da percepção seja ela relativa a objetos físicos ou objetos sociais. Primeira, subjetiva, uma vez que cada indivíduo pode perspetivar diferenças numa única situação em diferentes momentos ou no mesmo momento. Segunda, seletiva, uma vez que, das informações que chegam, selecionam-se os dados que mais interessam ou mais impressionam. Terceira, afetiva, porque, nas relações com os outros, habitualmente valoriza-se mais a parte sentimental ou emocional do que a intelectual ou cognitiva, ou seja, face aos estímulos diversos tendem a reter-se aqueles com significado, impacto e ressonância afetivo-emocional. Quarta, global, dado que, por exemplo, quando se lê um texto sobre Portugal, a sigla LSBA habitualmente é lida “Lisboa”, o significado é dado globalmente. Quinta e última, temporal porque o ser humano tende a ser muito influenciado pelo carácter recente dos estímulos (Zebrowitz *et al.*, 2007).

Estes atributos contribuem para o desenvolvimento de dois outros processos perceptivos que são, por um lado, a categorização que permite organizar o mundo físico e social que nos rodeia, dotando-o de maior estrutura, previsibilidade, confiança e organização e por outro lado, a inferência ou interpretação que favorece a transposição de experiências (Tajfel, 1972, 1978, 1981; Tajfel & Turner, 1985; Turner, 1985; Moscovici, 1988; Hogg & Abrams, 1999; Hogg & Terry, 2000; Beijaard *et al.*, 2000; Bilgrami, 2001; Burke & Stets, 2009; Haines & Saba, 2012). Através da organização do mundo físico e social em categorias, estas, de um modo geral, favorecem e facilitam o conhecimento e a leitura da realidade de formas mais uniformes e homogéneas (e.g.: papéis profissionais, perfis de competências, níveis hierárquicos). A nível da inferência refira-se, por exemplo, o facto de dentro do mesmo tipo de cultura gerar-se a possibilidade de, em diversos tipos de situações, o indivíduo inferir realidades a partir do conhecimento da realidade que foi culturalmente construindo (Hofstede, 1980; Hofstede *et al.*, 1983; Schein, 1987; Beijaard *et al.*, 2000; Bilgrami, 2001; Burke & Stets, 2009; Haines & Saba, 2012). Estas cinco características tanto podem, simultaneamente, revestir um carácter facilitador bem como gerar situações ambíguas e mesmo erradas acerca da forma como se apreende a realidade (Winter, 2003). De uma maneira geral o ser humano privilegia ambientes previsíveis a imprevisíveis, controlados a fora de controlo, equilibrados e estruturados ao invés de desequilibrados, pelo que procura encontrar explicações para muitos dos fenómenos ou

situações que não entende ou escapam às categorias de conhecimento que possui (Tajfel, 1978, 1983; Moscovici, 1988; Hogg & Terry, 2000; Quintais, 2009). Procura ainda uma compreensão acerca da forma como apreende a realidade, e que inúmeras vezes escapa a justificações de carácter racional para radicar em aspetos de ordem emocional e afetiva (Goleman, 1995; Damásio, 2000). Compreender as perceções acerca da realidade e os processos percetivos que lhe dão origem, e efetuar o mesmo exercício para as perceções que os outros têm acerca de si, é fundamental para tornar a realidade micro e macro do indivíduo mais inteligível e conseqüentemente mais estruturada e segura (Roth, 1976; Zebrowitz *et al.*, 2007; Haines & Saba, 2012).

São inúmeros os fatores que influenciam os conteúdos percetivos que temos da realidade física e social e dos quais se salientam, sem carácter de sistematização, e apenas a título de exemplo, os seguintes: necessidades físicas e sociais (Jones, 1990; Tornow, 1993; Fiske, 1993, 2000); contextos físicos e emocionais que os indivíduos experienciam (Griffin *et al.*, 2001; Grant *et al.*, 2001); a personalidade dos vários interlocutores com os seus valores, crenças, normas, atitudes (Hansson, 2001; Caldewell, 2004); os fatores ideológicos, políticos e religiosos (Vedina & Vadi, 2008); a profissão e os papéis profissionais desempenhados (Rodrigues, 2001, 2012; Champy, 2011); o estatuto detido, percebido pelo próprio e atribuído pelos outros (Moses *et al.*, 1993); o processo de socialização (Alter & Laville, 2004); sistemas de comunicação e ruídos comunicacionais (Aguinis *et al.*, 1998; English *et al.*, 2007); exposição a novas informações; pertença a grupos e respetivo grau de identificação e culturas organizacionais (Hofstede, 1980; Mitchell, 1995; Winter, 2003; Griswold, 2008; Ahmad *et al.*, 2010).

Relativamente a fatores influenciadores da perceção, do ponto de vista de processos e apresentando-os de uma forma mais sistematizada, poderão enunciar-se os seguintes: familiaridade ou congruência com a resposta, em que existe uma tendência para perceber mais facilmente os estímulos que são familiares; impacto afetivo, de acordo com o qual tende a perceber-se mais facilmente os estímulos pelos quais se têm sentimentos mais marcados; e saliência motivacional da resposta, dada a tendência em perceber mais facilmente os aspetos da situação que podem influenciar a própria experiência e ajudar a resolver as necessidades mais prementes (Zebrowitz *et al.*, 2007; Gleitman *et al.*, 2011). Como referem Winter (2003), Zebrowitz (1990), e Zebrowitz *et al.* (2007), de um modo geral habituamo-nos a confiar nos nossos sentidos pois, de uma forma geral, estes não nos enganam. A questão que se coloca é que entre cada indivíduo e a realidade existe um

conjunto de variáveis que podem influenciar, e influenciam, a maneira como apreendemos essa mesma realidade, e não é raro ocorrer um conjunto de erros perceptivos (Mitchell, 1995; Winter, 2003).

A par de todo um conjunto de fatores condicionadores da percepção, ocorrem um conjunto de erros e distorções resultantes de fatores diversos dos quais se salientam: ilusões e distorções óticas (ou ao nível de outros órgãos dos sentidos); erros decorrentes do efeito contextual; a ambiguidade de fundo e forma; sistemas e processos de categorizações; julgamentos precipitados, nomeadamente, efetuados com base em impressões e não em factos; estereótipos e preconceitos; efeito de halo; *self fulfilling prophecy*, projeção, percepções seletivas, e erros de atribuição (Mitchell, 1995; Bowman & Daniels, 1995; Winter, 2003; Marques & Paéz, 2010; Gleitman *et al.*, 2011).

As cinco características gerais da percepção humana, com o que representam de potencial de erro, aliadas aos principais erros perceptivos, que foram apresentados, podem condicionar de forma muito significativa a percepção que se pode ter da importância de, por exemplo, uma área profissional, dos responsáveis que a realizam e dos órgãos que organizacionalmente a enquadram (Fiske, 1993, 2000; Winter, 2003; Daniels, 2003). Assim, analisam-se de seguida alguns dos aspetos da percepção social tidos como relevantes para a compreensão dos objetivos do estudo empírico.

### **3.2.2. Percepção social**

De acordo com Zebrowitz (1990; ver também Zebrowitz *et al.*, 2007), a teoria e a investigação no campo da percepção preocupam-se em explicar as percepções que se têm a propósito principalmente de determinado tipo de objetos sociais. Para este autor a percepção social é o domínio em que se poderão colocar alguns tipos de questões, tais como: “Que qualidades percebemos nas outras pessoas? O que origina as primeiras impressões? Como explicamos o comportamento dos outros? Como analisamos as suas reações? São as nossas percepções fiáveis?” (Zebrowitz, 1990, p. 3). Roth (1976, p.7) levantou igualmente algumas questões que se pretendem esclarecer quando se aborda a percepção social: “Que tipo de coisas um indivíduo percebe no meio envolvente que o rodeia? Como obtém ele estas percepções? Até que ponto essas percepções refletem as reais qualidades daqueles que se pretende perceber? Até que ponto o indivíduo partilha crenças comuns com os outros ou tem visões *idiossincráticas*?” (ver também Moses *et al.*, 1993; Caetano, 2010).

Em termos de conceito, pode afirmar-se que a percepção se reporta à apreensão de objetos físicos ou sociais. O conceito de percepção social radica no mesmo elemento comum, e que segundo Roth (1976, p.11) é: “ a percepção é um processo que nos dá o potencial para futuras ações mas que por si só não requer qualquer ação”. Segundo o mesmo autor “a percepção que temos da realidade não é uma cópia dessa mesma realidade mas uma impressão ou reconstrução...” a partir da própria experiência do sujeito, o qual procura mantê-la integrada, estruturada, organizada e com significado, utilizando os sistemas de categorização e efetuando processos de inferência (Roth, 1976, p.13; ver também, Moscovici, 1988; Tajfel, 1978, 1983; Biela *et al.*, 1989; Hogg & Terry, 2000; Gleitman *et al.*, 2011). A percepção social reporta-se ao conhecimento, impressões, ideias, crenças que se têm acerca de pessoas ou grupos – suas características, qualidades, limitações, pontos fortes e fracos – e aos processos através dos quais se chega a esse conhecimento (Moses *et al.*, 1993; Bowman & Daniels, 1995; Zebrowitz, 2004; Marques & Paéz, 2010; Gleitman *et al.*, 2011). Percebe-se a presença do outro, compreendem-se as suas características, consubstancia-se uma determinada impressão dele (Caetano, 2010).

Entre a percepção física e a percepção social existem semelhanças e diferenças. Uma das semelhanças mais consensuais é que ambas são consideradas como integradas num processo de construção dinâmico. Organizam-se as informações e outro tipo de estímulos que vêm do contacto com os vários envolventes, atribui-se significado a esses estímulos, cria-se conhecimento, que vai permitir compreender e/ou categorizar novos factos (Biela *et al.*, 1989; Hofstede *et al.*, 1993; Fiske, 1993; Hogg & Terry, 2000).

Neste cenário o indivíduo através de um sistema seletivo, influenciado por fatores de diversa ordem, seleciona alguns estímulos em detrimento de outros, integrando-os no seu contexto pessoal de forma a garantir ou manter a estrutura, organização e a estabilidade da sua realidade pessoal (Moskowitz, 2005). A estrutura é uma das características centrais do processo perceptivo quer físico quer social, assumindo na primeira modalidade um papel de organizador em detrimento de situações caóticas. Situação que, aliás, se mantém na percepção social, ao procurar que todas as pessoas ou grupos percecionados possam ser englobados pelas suas características em categorias pré-existentes e dessa forma se torne mais fácil manter o carácter agregado (Hofstede *et al.*, 1993; Fiske, 1993; Zebrowitz *et al.*, 2007). A estabilidade conduz a que o indivíduo, nas suas observações, enfatize os aspetos mais comuns dos outros, tendendo a sobrevalorizá-los e a subvalorizar as diferenças, podendo, no entanto, este processo ocasionar deturpações da realidade (Doise *et al.*, 1978;

Tajfel, 1978, 1983; Cabecinhas e Amâncio, 1999; Hogg & Terry, 2000; Winter, 2003; Amâncio, 2010). Uma terceira característica tem a ver com o encontrar significado ou explicações para determinado tipo de situações, ou comportamentos, exibidos pelos outros e, dessa forma, manter o enquadramento o mais estável e inteligível da situação (Moskowitz, 2005).

Nos processos de percepção social são igualmente realizadas inferências sobre a forma de atuar e reagir, são selecionados determinados aspetos dos objetos sociais percebidos e dessa forma garante-se, o mais possível, um mundo estruturado, estável e com significado (Moskowitz, 2005). Os processos interativos e respetiva qualidade das interações entre as pessoas, a influência que as percepções recíprocas têm nas impressões que se formam, que se constroem de pessoas ou grupos, as inferências que se produzem, são fundamentais no processo de percepção social (Leyens & Dardenne, 1996; Moskowitz, 2005; Caetano, 2010).

Existem, tal como mencionado, diferenças entre a forma como percebemos o mundo físico e o mundo social (Roth, 1976; Leyens & Dardenne, 1996; Jimenez, 1997; Moskowitz, 2004; Caetano, 2010). Uma primeira diferença tem a ver com a qualidade das inferências que se podem fazer nestes dois cenários, sendo que na percepção social as inferências que se podem efetuar assentam em aspetos mais abstratos, no sentido que menos objetiváveis e observáveis (Leyens & Dardenne, 1996; Moskowitz, 2005; Caetano, 2010). Uma outra diferença situa-se ao nível da própria natureza dos estímulos: objetos físicos versus pessoas. As pessoas são dotadas de intenção, têm livre arbítrio, possibilidade de decidir, capacidade para sentir o que torna a percepção social mais específica, e igualmente mais difícil de ser exata por comparação com a percepção física (Gibson, 1979; Zebrowitz, 1990; Leyens & Dardenne, 1996; Jimenez, 1997; Zebrowitz *et al.*, 2007; Marques & Paéz, 2010)

No que concerne aos conteúdos, a percepção social orienta-se para a apreensão da realidade social – indivíduos, grupos, relações e interações intra e intergrupais em contextos muito diversificados. Assim uma questão clássica que este tema suscita é: “que qualidades percebemos nos outros”? (Zebrowitz, 1990; Leyens & Dardenne, 1996; Moskowitz, 2005; Zebrowitz *et al.*, 2007). Questão que sendo fundamental para se compreender e aprofundar o papel da percepção social, no entendimento do funcionamento do indivíduo, grupos e organizações, foi negligenciada pelos psicólogos sociais que tenderam a privilegiar os processos perceptivos. De acordo com Zebrowitz, (1990, p. 9):



Ainda que os psicólogos sociais estejam primordialmente interessados nos processos de percepção social, os conteúdos da percepção social não podem ser ignorados. A conceptualização e descrição desses conteúdos é essencial para uma adequada teoria do processo, seja uma teoria de formação de impressões, percepção de emoções ou atribuição causal.

Muita da investigação efetuada ao nível dos conteúdos da percepção social incidiu sobre os traços de personalidade, o que é bastante redutor e limitativo do conhecimento, aprofundamento e análise das consequências da percepção social. Esta limitação acentua-se ainda mais, na medida em que explicações com base nos traços de personalidade ajudam a explicar uma percentagem mais reduzida da percepção social que se torna menor, porque a maioria da investigação acerca dos traços de personalidade decorre do que é valorizado nas sociedades ocidentais. Nas sociedades orientais o contexto social com os aspetos dos papéis e estatutos sociais e as interações concretas ao nível das pessoas têm um carácter e valor mais explicativo (Bond & Cheung, 1983).

A percepção social é influenciada quer nos seus conteúdos, quer nos seus processos, pela maioria dos fatores que foram referidos para a percepção em geral. Podem ocorrer, e ocorrem, variações ao nível do processo de seleção de estímulos e dos tipos de mecanismos com que são efetuadas as inferências (Tuohy, 1987; Biela *et al.*, 1989; Zebrowitz, 1990; Zebrowitz *et al.*, 2007; Caetano, 2010). Estas variações conduzem, segundo Roth, (1976, p. 20), a "...alterações na forma como os eventos são estruturados, a estabilidade alcançada e os significados atribuídos às experiências ...".

Fatores como experiência, personalidade e motivação, género e cultura, não só podem explicar as diferentes percepções sociais de diferentes pessoas como, na mesma pessoa, podem ajudar a compreender as diferentes opções e estratégias de construção de percepções sociais, em diferentes momentos temporais (Feldman & Ruble, 1981; McArthur & Baron, 1983; Matsumoto, 1983; Park, 1986; Neuberg & Fiske, 1987; Kenny & Albright, 1987; Jussim, 1991; Reingen & Kernan, 1993; Hofstede *et al.*, 1993; Ratner, 1995; Murray *et al.*, 2005). Por outro lado fatores como o contexto, as expectativas e as necessidades individuais contribuem para influenciar a(s) experiência(s) percetiva(s) dos indivíduos (Jones, 1990; Tornow, 1993; Aguinis *et al.*, 1998). O comportamento das pessoas é influenciado pelo modo como o mundo, a realidade é percebida. Isto é, o comportamento humano é determinado fundamentalmente pela percepção que os indivíduos fazem da realidade e o significado que lhe atribuem e não pela realidade em si. Este aspeto é importante e ajuda a explicar porque é que, por exemplo, duas pessoas estejam a olhar para a mesma coisa ou a avaliar uma mesma situação e tenham percepções diferentes. Os fatores

mencionados influenciam a percepção, modificando-a, distorcendo-a e podem estar presentes no contexto, em quem percebe ou no objeto ou situação apresentada (Bond, 1987; Zebrowitz *et al.*, 2007).

Os trabalhadores de uma organização têm ideias e fazem apreciações diferentes sobre a sua organização, têm sentimentos diferentes face às políticas desenvolvidas pela organização, diferem na forma como avaliam as mesmas chefias, avaliam de modo diverso as condições de higiene e segurança no trabalho, apresentam posições diferenciadas sobre as políticas e as práticas de GRH, bem como sobre os respetivos postos de trabalho entre outros aspetos. Interessante é verificar que estas diferenças não têm apenas um carácter inter-individual mas igualmente intra-individual (Drory & Romm, 1988; Thoits, 1991, 1995; Ratner, 1995; Stryker & Burke, 2000; Conner, 2006; Markussen, 2006; Verma & Dewe, 2008; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012).

Para além dos fatores já referidos existem outros que interferem igualmente no processo de consciencialização perceptiva que os indivíduos têm quando se encontram em situações de interação social. Temos por um lado, a *seletividade perceptiva*, segundo a qual nos processos de interação social e organizacional todos os intervenientes são “bombardeados” por inúmeros estímulos, dos quais apenas uma parte é selecionada e captada (Thoits, 1991, 1995; Zebrowitz *et al.*, 2007; Caetano, 2010). *Experiências anteriores*, em que a maior familiaridade com determinados estímulos predispõe ao seu maior e mais fácil reconhecimento (Bowman & Daniels, 1995; Reich & Arkin, 2006). *Envolvente intrínseco ao sujeito*, ou seja, o momento em que a interação ocorre, nomeadamente ao nível das condições em que o sujeito se encontra, por exemplo cansaço, stresse, doença, motivação, satisfação, insatisfação, frustração, pode alterar a percepção existente sobre as interações bem como face à organização a que pertence (Jones, 1990; Jussim, 1991).

Todos os aspetos abordados relativamente à percepção social, nomeadamente conceito, conteúdos, processos, e fatores influenciadores, radicam em diferentes abordagens teóricas acerca da percepção humana, sendo que as mais comuns são: a estruturalista, a construtivista e a ecológica. As abordagens estruturalista e construtivista contribuem para influenciar os modelos acerca das percepções de objetos físicos e sociais (Fiske & Neuberg, 1990; Sternberg, 2008). A abordagem estruturalista assenta no pressuposto base de que a percepção resulta de sensações básicas, em que o todo sensorial é dividido em componentes elementares. Este modelo constitui uma das primeiras

abordagens à percepção e que se pode definir como um conjunto de processos psicológicos que permitem às pessoas reconhecerem, organizarem e atribuírem significado às sensações que são recebidas pelos órgãos dos sentidos (cf. Sternberg, 2008). É a partir de uma relação entre elementos sensoriais simples e um determinado objeto que se constrói a percepção deste, ou seja, a ênfase é dada ao impacto dos elementos e estímulos externos na percepção. Por exemplo, a percepção de um estado emocional estrutura-se através da observação, comportamentos, intenções. Nesta perspetiva a unidade e o processo de composição do todo nos seus componentes mais elementares é a base da percepção (Sternberg, 2008).

A abordagem construtivista assenta no pressuposto de que a percepção que se pode ter de um objeto não resulta da adição de sensações ou elementos de um todo, mas desse próprio todo. De acordo com esta abordagem, as percepções são abrangentes, "...holísticas e baseadas na teoria. Ou seja, as percepções são organizadas e construídas pela mente" (Zebrowitz, 1990, p.5). Contrariamente à abordagem estruturalista em que, de acordo com Zebrowitz (1990, p. 4), "...a percepção de um objeto é assumida como sendo baseada nos dados ...". Na abordagem construtivista realça-se o carácter subjetivo da percepção, pois a percepção de um mesmo objeto pode diferir entre pessoas, ou a mesma pessoa pode, em momentos diferentes e face ao mesmo objeto, ter uma percepção diferente da inicial. Em suma, ênfase nas estruturas cognitivas internas e processos percetivos (Devos *et al.*, 1996; Jimenez, 1997; Zebrowitz *et al.*, 2007; Marques & Paéz, 2010).

Por outro lado a abordagem ecológica da percepção incorpora aspetos das duas anteriores abordagens. Foca-se, tal como a abordagem construtivista, no carácter global e abrangente das estruturas percecionadas que não podem ser decompostas em elementos sensoriais mas, na linha da perspetiva estruturalista, enfatiza que a percepção antes de ser um trabalho de reformulação, reformatação e reconstrução mental interna está enraizada e deriva de estímulos externos (Zebrowitz, 1990; Zebrowitz *et al.*, 2007). Esta última abordagem assenta nestes dois postulados não como algo oposto, mas sim como fases diferentes e complementares do processo percetivo. Ou seja, os estímulos externos que nos chegam aos órgãos dos sentidos têm já em si uma estrutura que o sujeito percebe como um todo. A estrutura é percebida e não criada pelo sujeito (Zebrowitz, 1990, p. 5), e esta percepção, mesmo em estímulos ou situações ambíguas, é muito influenciada pelas experiências anteriores do sujeito. Nesta abordagem em vez de se procurarem antagonismos, nomeadamente com a abordagem construtivista, realça-se a relação entre a estrutura mental e a estrutura do meio envolvente, como se a percepção, o modo de

apreender a realidade resultasse do compromisso congruente destes dois tipos de estruturas (Read *et al.*, 1997).

### **3.2.3. Estereótipos e GRH**

Um estereótipo é uma imagem que se constrói de algum objeto social do qual muitas vezes não se possui um conhecimento pessoal, real e objetivo mas que se vai construindo e definindo em situações diversas, tais como: nos múltiplos processos de socialização individual, grupal e organizacional; em experiências ou situações de vida fortuita; situações não completamente conscientes que foram sendo construídas e depois racionalmente justificadas (Tajfel, 1972, 1978, 1981; Andersen & Klatzky, 1987; Amâncio, 2010; Marques & Paéz, 2010). Um estereótipo tem uma base essencialmente emocional mas, posteriormente, vão sendo utilizados elementos e argumentos cognitivos que são trabalhados no sentido de os justificar racionalmente (Schneider, 2004). Os estereótipos têm uma carga emocional positiva ou negativa face a um determinado objeto social, podendo por exemplo referir-se a pessoas pertencentes aos mais variados tipos de grupos (e.g.: homens, mulheres, profissionais de praticamente todos os ramos, etnias, orientações políticas, religiosas, sexuais, etc.), e em relação aos quais se atribuem determinadas características. Os estereótipos provocam alterações na formação das perceções conforme concluem diversos estudos (Fiske, 1993, 2000; Devos *et al.*, 1996; Schneider, 2004).

A evolução histórica da GRH foi de tal ordem que as fases referenciadas no capítulo anterior realçam uma evolução efetuada de saber cumulativo teórico mas fundamentalmente prático. A realidade revela que na passagem da função pessoal para a GRH e desta para a GERH, as evoluções nomeadamente de carácter temporal foram demasiado rápidas. A passagem de “Administração de Pessoal” para um cargo de “Diretor de Pessoal”, e depois a evolução para “Diretor de Recursos Humanos” cavou, entre estas duas últimas designações, um fosso muito grande e uma “luta de classes” a reivindicar para si a realização da verdadeira gestão de pessoas (Legge, 1989, 1992, 1995; Storey, 1992; Armstrong, 2000; Boxall & Purcell, 2000; Caldwell, 2002; Paauwe & Boselie, 2003; Boselie & Paauwe, 2005; Shore *et al.*, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Khan & Khan, 2012).

O significado atribuído a profissionais que estejam debaixo do chapéu da Gestão de Pessoal ou da GRH conduz a um conjunto de juízos de valor estereotipados, como forma

de diferenciação e discriminação positiva e favoritismo para os membros do próprio grupo em relação ao grupo dos outros, de acordo com um dos principais pressupostos da teoria de identidade social (Tajfel, 1972, 1978, 1981; Turner, 1982, 1985; Pratt *et al.*, 2006; Ravasi & Schultz, 2006; Gioia *et al.*, 2010; Vala *et al.*, 2012). Em relação a esta distinção de designações, apresenta-se a seguir a proposta apresentada por Guest (1987) que sistematiza para cada uma das designações – Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos - algumas características estereotipadas existentes face a alguns fatores organizacionais (ver Quadro 3.1)

**Quadro 3. 1: Características estereotipadas face a alguns fatores organizacionais**

<i>Fatores Organizacionais</i>	<i>Gestão de Pessoal</i>	<i>Gestão de Recursos Humanos</i>
<i>Timing</i> e Planeamento	Curto prazo, reativo	Longo prazo, pró-ativo, estratégico
Contrato Psicológico	Confiança	Compromisso
Sistemas de Controlo	Controlo externo	Autocontrolo
Relação com os funcionários	Pluralista, coletivo e baixa confiança	Unitarista, individual e alta confiança
Estruturas preferidas /sistemas	Burocrática e centralizada, papéis formais	Orgânica, descentralizada e papéis flexíveis
Papéis	Especialista	Parceiro
Crítério de Avaliação	Minimização de custos	Utilização Máxima (Contabilidade de Ativos Humanos)

Fonte: Guest (1987, p.507)

Da comparação resulta, em relação aos diversos fatores, uma postura de carácter mais reativo da gestão de pessoal, face a uma atitude de proatividade da GRH, e a mudança de expectativas que se gera em função da atuação esperada perante uma ou a outra das designações. Esta diferença de expectativas aponta para atuações de gestão mais operacional no caso da gestão de pessoal e de natureza estratégica da GRH (Baron & Bielby, 1986; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Boxall & Purcell, 2000; Caldewell, 2002; Lemmergaard, 2009; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b; Uyar & Deniz, 2012).

#### **3.2.4. A perceção social e a GRH**

É a partir de meados da década de noventa que existe um incremento na investigação sobre a perceção acerca de todo um conjunto de aspetos organizacionais, nomeadamente na área da GRH. Entre as temáticas tratadas referem-se a título de exemplo estudos sobre: perceções dos gestores de RH especialistas e as suas perceções da GRH e relação com a

performance organizacional<sup>1</sup>, percepções dos gestores de topo sobre as mudanças nas práticas de gestão (Ezzamel *et al.*, 1996; Godart, 1998; Becker, 2004; Maxwell & Farquharson, 2008; Bloom *et al.*, 2012); percepções sobre o valor da GRH (Galant & Ferris, 1997; Buyens & De Vos, 2001; Batt & Valcour, 2003; Boon *et al.*, 2011; Uyar & Deniz, 2012; percepção de práticas de GRH (Zerbe *et al.*, 1998; Murphy & Southey, 2003); percepções sobre a identidade dos gestores (Pavlica & Thorpe 1998; Beijgaard *et al.*, 2000); percepções sobre gestores expatriados (Muratbekova-Touron, 2002; Hutchinson & Purcell, 2010; percepções dos gestores acerca do papel da função RH<sup>2</sup>; percepções e avaliações sobre o *self, ingroup e outgroup* (Tropp & Wright, 2003; Cooper & Thatcher, 2010); percepção do departamento de RH (Abbott, 1988; Farndale, 2005; Coda *et al.*, 2009), percepções sobre a profissão de GRH (Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Almeida, 2012; Evetts, 2012); percepções dos gestores de linha acerca das responsabilidades assumidas em GRH (Hales, 2005, 2006/07; Maxwell & Watson, 2006; Maxwell & Farquharson, 2008; Perry & Kulik, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b); e percepção sobre o papel das associações de GRH (Farndale & Brewster, 2005; Brown, 2002; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012).

As questões abordadas nestes estudos, apesar de se centrarem na temática da percepção, reportam-se a um universo de domínios variados da GRH. Os estudos mencionados, e tal como salientado por Keenoy (1990; ver também, Legge, 1995; Wright, 1998; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Guest, 2001; Buyens & De Vos, 2001; Caldwell, 2003; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012), obtêm dados e apresentam conclusões nem sempre congruentes e concludentes relativamente ao mesmo tipo de objeto de estudo. Os níveis de investigação que os diversos estudos referenciados refletem são múltiplos, desde o nível mais individual até aos níveis grupal – intra e intergrupar – e organizacional. São igualmente de natureza diversa, desde situações mais abstratas (Hennessy & McCartney, 2008; Liebowitz & Donahue, 2010) até situações concretas (Green *et al.*, 2006; Maxwell & Farquharson, 2008; Perry & Kulik, 2008; Friedman, 2009; Gates & Langevi, 2010; Bloom *et al.*, 2012). Ao nível dos participantes muita desta investigação é efetuada a partir de um único ponto de vista percetivo, sendo que o mais frequente é o do gestor específico de RH, seguido das percepções da gestão de topo (Dewettinck & Remue, 2011)

---

<sup>1</sup> Ver: Cunningham e Debrah, (1995), Delaney e Huselid (1996), Paauwe e Richardson, (1997), Mitsuhashi *et al.* (2000), Fischer e Albuquerque (2005), Audea *et al.* (2005), Teo e Crawford (2005), Mabey e Gooderham (2005), e Bambacas e Bordia (2009).

<sup>2</sup> Ver: Hunt e Boxall (1998), Procter e Currie (1999), Jenkins e Klarsfeld (2002), Bowen e Ostroff (2004), Boselie e Paauwe (2005), Elvira e Dávila (2005), Hernández (2006), Mamman *et al.* (2006), Schramm e Schlese (2007), Verma e Dewe (2008).

Em termos de *design* metodológico aparecem os estudos de caso e estudos de carácter exploratório como os mais prevalentes (Cabral-Cardoso, 2004). As metodologias de recolha de dados e de análise dos mesmos repartem-se pela utilização e recurso a entrevistas semiestruturadas e/ou questionários, e a adoção de abordagens de análise de natureza qualitativa e/ou quantitativa respetivamente, mas com a preocupação de todos as investigações serem contextualizados. A limitação mais comum aos trabalhos tem a ver com o grau de generalização de resultados, resultante, fundamentalmente, dos objetivos de quem investiga ou da tipologia e grau de representatividade da amostra de participantes (Wright, 1998; Dewettinck & Remue, 2011).

Alguns dos temas que a seguir se apresentam decorrem da análise de trabalhos de investigação efetuados no âmbito da perceção – natureza, conteúdo, forma, e processo – referenciada por diferentes tipos de atores organizacionais, relativamente a questões de GRH. Assim, serão analisados de forma sumária, estudos sobre: perceção de competências da função RH, contribuições de alguns estudos sobre a perceção da função GRH, e perceção dos órgãos de RH.

#### **3.2.4.1. Perceção sobre as competências da GRH**

Uma das questões que habitualmente preocupa os gestores de RH é a de ajudar as diversas áreas da gestão de uma organização a encontrar os perfis de competências adequados para os diversos tipos de funções, responsabilidades e profissões, que compõem a sua área funcional (Kelly & Genard, 1996; Chiavenato, 1999; Cabral-Cardoso, 2004, 2006; Boselie & Paauwe, 2005; Morris *et al.*, 2009). Assim, a questão do perfil de competências do gestor de RH e mais concretamente da função RH, merece uma atenção especial.

Assim, nesta questão do perfil, o tipo de organização começa por ser uma variável importante, nomeadamente em termos da sua visão, missão, diretivas estratégicas, planos estratégicos e operacionais, sector de atividade, área de negócio e tendência evolutiva, estrutura organizativa, dimensão (Porter, 1985, 1990; Chiavenato, 1999; Moura, 2000; Armstrong, 2006; Mintzberg, 2006; Murphy & Southey, 2003; Rios, 2008; Dolan *et al.*, 2010). Particular significado assume a composição em termos de RH da organização nomeadamente estrutura etária e por género, grau de qualificações, tipos de funções desempenhadas, antiguidade média na empresa e função, taxa de sindicalização, existência de um órgão responsável pela GRH, existência ou não de um administrador com o pelouro

da GRH, experiência na função de gestor de RH, formação escolar do gestor de RH; normativos e dispositivos legais internos e nacionais em matéria de direito de trabalho; tipo e caracterização da concorrência, etc. (Armstrong, 2006; Farndale, 2005; Boselie & Paauwe, 2005; Conner, 2006; Akdere & Schmidt, 2007; Ríos, 2008; Almeida, 2012; Cadin *et al.*, 2012).

Vários foram os fatores que a nível macro conduziram à mudança do perfil de competências da GRH e às expectativas acerca desse perfil. O título de exemplo, reafirma-se a crescente globalização da economia, a emergência de novas economias, a velocidade e descontinuidade das mudanças organizacionais, a evolução tecnológica, a realidade demográfica nomeadamente nas sociedades ocidentais, a aposta crescente no desenvolvimento sustentável, a importância dos níveis de serviço prestados aos clientes devido à terciarização de muitas economias (Peters & Waterman, 1987; Chiavenato, 1999; Moura, 2000; Caldwell, 2003; Armstrong 2006; Almeida, 2012).

A GRH, e as perceções que sobre ela existem, está muito dependente dos contextos social, económico, político, e cultural (Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Moura, 2000; Buyens & De Vos, 2001; Cotrim, 2001; Antila & Kakkonen, 2008; Bailey, 2008; Dolan *et al.*, 2010). Este cenário não só torna difícil falar-se de um perfil único acerca da GRH ou do que lhe está associado, gestor e órgão de GRH, como, de acordo com alguns trabalhos que refletem esta dependência contextual, não será sequer aconselhável falar-se de um perfil único (Marques, 1984; Cabecinhas & Amâncio, 1999; Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Moura, 2000; Buyens & De Vos, 2001; Boselie & Paauwe, 2005; Brandl & Pohler, 2010; Almeida, 2012).

Baseado num estudo longitudinal iniciado nos finais dos anos 80 e com recolha de dados em 1988, 1992, 1997, Brockbank *et al.* (2002) definiram 15 categorias que agruparam em cinco dimensões da função RH: contribuição estratégica, credibilidade pessoal, prestação de serviços de RH, conhecimento do negócio e tecnologia de RH. A investigação conclui que a existência destas cinco dimensões contribui positivamente para a melhoria do desempenho organizacional a diferentes níveis incluindo o financeiro. Os principais resultados deste estudo revelaram um impacto positivo das dimensões credibilidade pessoal e empenhamento e disponibilidade do gestor de RH, o que corrobora os estudos que referem que a postura proactiva, a capacidade de tomada de decisão e de resolução de problemas e as competências sociais, nomeadamente ao nível da interação, são muito apreciadas nos gestores de RH (Kelly & Gennard, 1996, 2007; Chiavenato,



1999; Sculion & Starkey, 2000; Boxall & Purcell, 2000; Verma & Dewe, 2008; Mintzberg, 2004; Ríos, 2008; Almeida, 2012). No entanto, há estudos com outros gestores que tendem a valorizar a contribuição estratégica, pelo que pode significar em termos de competitividade acrescida e ganhos financeiros e porque implica um conhecimento e comprometimento com o negócio por parte dos gestores de RH (Becker & Gerhart, 1996; Guest, 1997; Huselid et al., 1997; Stavrou & Brewster, 2005; Wielemaker & Flint 2005; Cooke & Saini, 2010; Cunha et al., 2010).

Estudos realizados – teóricos e práticos – vêm revelar que embora as expectativas apontem no sentido de se pretender a evolução estratégica da GRH (Beer, 1997; Kamoche, 2000; Keating *et al.*, 2000; Dolan *et al.*, 2010; Cooke & Saini, 2010), esta ainda está pouco preparada para assumir este objetivo global. São avançadas algumas razões: ausência de um quadro teórico forte e agregador da GRH (Cabral-Cardoso, 2004); maior preocupação com os processos internos da função pessoal do que com a estratégia e o negócio da organização (Brewster *et al.*, 2000; Richard & Johnson, 2001; Wielemaker & Flint, 2005); *deficit* de indicadores e sistemas de avaliação que liguem os objetivos da área da GRH com os do negócio (Cascio, 2000; Werbel & Demarie, 2001; Teo & Crawford, 2005; Gates & Langevin, 2010) dificuldade em definir objetivos práticos que acrescentem valor (Miles & Snow, 1984; Paauwe & Boselie, 2003; Cabrera, 2003; Michie & Sheehan, 2005) inadequados ou deficitários sistemas de comunicação e de suporte com outras áreas organizativas (English *et al.*, 2007; Ryan *et al.*, 2009).

#### **3.2.4.2. Percepção sobre a prática e a retórica da GRH**

Estudos demonstram que existe, no entanto, ao nível da importância atribuída à GRH, uma distância que separa a retórica do discurso, aos mais variados níveis da organização versus o efetivo reconhecimento dado na prática às pessoas e respetiva gestão (Legge, 1995; Rego *et al.*, 2006; Maxwell & Farquharson, 2008; Verma & Dewe, 2008; Yamamoto, 2009, 2013). Este hiato consubstancia-se em alguns argumentos como: falta ou pouca fiabilidade dos mecanismos e indicadores de avaliação da GRH; falta de qualidade profissional e humana de muitos especialistas em GRH; impreparação das chefias de linha para assumirem as suas responsabilidades em questões de gestão de pessoas (Perry & Kulik 2008; Liebowitz & Donahue, 2010). Um outro hiato existente nesta temática reporta-se à retórica acerca da contribuição organizacional dada pela GRH e seus responsáveis e a

realidade do tratamento dado e consideração efetivamente atribuída a esta área da gestão e respectivos gestores, bem como às políticas e práticas respetivamente conceptualizadas e implementadas (Boxall & Purcell, 2000; Caldwell, 2004; Legge, 1995; Hoque, 1999; Kelly, 2001; Kelly & Gennard, 1996, 2007; Maxwell & Farquharson, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Outros estudos têm procurado compreender a GRH partindo das perceções e perspectivas que sobre esta função têm os gestores de linha (Perry & Kulik, 2008; Bondarouk *et al.*, 2009; Hunter & Renwick, 2009) e os gestores de topo (Leonard, 1998a, 1998b; Maxwell & Farquharson, 2008), no que respeita ao contributo percebido para o negócio (Bowen & Ostroff, 2004; Maxwell & Farquharson, 2008; Liebowitz & Donahue, 2010).

Numa investigação realizada por Maxwell e Farquharson (2008) acerca das perceções dos gestores de topo sobre as práticas da GRH, foi dado particular relevo a três dimensões: eficácia (nível e natureza), processos estratégicos para o negócio e as prioridades de políticas de GRH para a organização. Esta pesquisa assenta ainda no pressuposto de que a perceção que os gestores de topo tenham sobre a GRH poderá funcionar como um facilitador ou obstáculo à concretização da mesma, condicionando o modo como esta é operacionalizada, implementada, credibilizada e levada em efetiva consideração (Legge, 1995; Kelly & Gennard, 2007; Lemmergaard, 2009). Os participantes na pesquisa realizada por Maxwell e Farquharson (2008) são gestores de topo, incluídos na lista de empresas do *Sunday Times*, consideradas as melhores empregadoras em termos das dimensões referenciadas ao nível da GRH. Ao nível da GRH, eficácia e desempenho no negócio, constata-se uma perceção da evolução ao nível dos papéis desempenhados pelos gestores de RH, que passam a assumir-se como suportes de vantagem competitiva e adotam posturas de gestão proactiva (Maxwell e Farquharson, 2008, ver também Bailey, 2008; Plessis, 2010; Brandl & Pohler, 2010).

Outros trabalhos empíricos, que vão nesta linha, referem que a GRH deve assumir (pelo menos em teoria, mas idealmente na prática) o seu foco na eficácia e na *performance* do negócio através do desenvolvimento de políticas e a promoção de práticas com esse objetivo central (Richard & Johnson, 2001; Guest *et al.*, 2003; Bowen & Ostronoff, 2004; Herrbach *et al.*, 2009; Brandl & Pohler, 2010). Existem, no entanto, outros estudos que revelam uma evidência empírica fraca que permita afirmar que as organizações que têm atividades de GRH mais próximas da estratégia do negócio tenham resultados melhores do

que as que as não têm (Maxwell & Watson, 2006; Barès & Cornolti, 2006; Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Relativamente à GRH e aos processos estratégicos são vários os estudos e pesquisas que apontam o papel estratégico da GRH como o cerne desta área da gestão e dos gestores especialistas em GRH (Ulrich, 1997a, 1997b; Buyens & De Vos, 2001; Harris & Foster, 2010; Patel & Cardon, 2010). Outros estudos, apesar de não contrariarem esta ideia, apontam que um dos principais focos da GRH está na gestão das relações de trabalho, não implicando tal objetivo uma estratégia específica de GRH (cf. Boxall & Purcell, 2000; Perry & Kulik, 2008; Fabi *et al.*, 2009; Hirsh & Lyons, 2010). Outros estudos reportam-se à ligação percebida entre a GRH e os processos estratégicos do negócio, existindo opiniões muito diversificadas e quase passíveis de ser colocadas num *continuum* em que um dos extremos seria “nenhuma relação” até ao outro extremo de “total relação”. Embora existam muitas opiniões que referem que esta ligação deve ser um dos objetivos efetivos da GRH (Cunningham & Hyman, 1999; Andolsek & Stebe, 2005; Slattery *et al.*, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a; Broom *et al.*, 2012), outros há que explicitam que tal relação é mais um desejo, uma aspiração e não tanto o que acontece na realidade (Bondarouk *et al.*, 2009).

Ainda que de forma sumária, referem-se os principais resultados obtidos para cada uma das dimensões do estudo de Maxwell e Farquharson (2008). Assim, relativamente à ligação entre a GRH e a eficácia e desempenho do negócio é realçada a perceção da importância desta ligação que é adjetivada como: crítica, “pivotal”, central, fundamental, integrada. Outras perceções a este nível vão no sentido de referir: “o desenvolvimento do negócio e a *performance* obtida conduz a um desenvolvimento das capacidades e competências das pessoas e vice-versa”; “...é muito importante ter estratégias bem definidas: estratégias de recompensas, estratégia de gestão de pessoas, estratégia de liderança, estratégia de gestão de relações laborais” (Maxwell & Farquharson, 2008, pp.309-313).

Quanto à ligação entre a GRH e os processos estratégicos do negócio, a perceção mais generalizada é que tal ligação é considerada muito importante, havendo fatores internos e externos à organização que concorrem para esta valorização. Refira-se como exemplo a importância desta ligação em questões de *benchmarking* e procura de boas práticas de gestão de RH. Por fim em relação à dimensão prioridades das políticas de GRH, constata-se que em função da missão da organização e sua dimensão, do tipo de

negócio e perspectivas da sua evolução, do tipo de cultura organizacional, do papel esperado do órgão de RH, do potencial humano da organização e das necessidades de desenvolvimento organizativo, assim são dadas prioridades diferentes às políticas de GRH. Nalgumas das empresas estudadas por Maxwell e Farquharson, (2008), as necessidades vieram realçar a importância do sistema formação e desenvolvimento de competências, capacidades e conhecimentos. Em outras empresas a perceção sobre o que era relevante centrou-se no desenvolvimento de programas mais estruturados de desenvolvimento de competências, para aumentar a performance na função. Para outras a existência de programas que contribuam para o negócio e o seu sucesso, eram percebidos como essenciais, tal era o caso do desenvolvimento de sistemas de gestão e progressão nas carreiras com a colaboração da direção de RH. Promoção de metodologias de *coaching* e atividades de *mentoring* surgiram noutras empresas como ações prioritárias em termos de GRH, enquanto noutras a ênfase foi colocada na conceptualização e/ou adoção de sistemas de recompensa como sendo um elemento chave da gestão da *performance*. São também mencionados, sistemas de recompensas, remunerações e benefícios que se orientem para o reconhecimento e sejam percebidos como justos.

Outras empresas do referido estudo, colocaram a prioridade em sistemas de GRH que ajudem a melhorar a qualidade de serviço prestado ao cliente enfatizando os processos de recrutamento e seleção, sistemas de acolhimento e integração, mapeamento do potencial de competências e conhecimento instalado face aos desafios presentes e perspectivados para o futuro. Prioridades a políticas de GRH que promovam a adaptabilidade e flexibilidade dos RH face às novas exigências do mercado e da globalização foram igualmente percecionadas como de extraordinária importância. Noutras empresas a preocupação com a gestão da diversidade da força de trabalho, as condições de promoção de igualdade de oportunidades e o desenvolvimento de programas de bem-estar social, políticas de integração vida profissional e familiar revelaram-se de grande importância. Por fim a capacidade de responder aos problemas concretos das pessoas em contexto laboral é igualmente uma das prioridades que muitas das empresas estudadas colocaram no seu patamar de prioridades (Maxwell & Farquharson, 2008)

Nesta dimensão, para além dos fatores intraorganizacionais que determinam muitas das prioridades percecionadas como relevantes para o desenvolvimento pela área da GRH, é fundamental considerar os fatores aparentemente extra organizacionais como sejam os clientes e a qualidade do serviço que se pretende prestar; o nível de desenvolvimento e

potencial de crescimento quantitativo e qualitativo dos concorrentes; e, internamente a melhoria permanente dos processos e atenção na adequada gestão das pessoas (Maxwell & Farquharson, 2008, pp. 315-318).

No que respeita à dimensão da GRH e dos processos estratégicos de negócio, a conclusão do estudo de Maxwell e Farquharson, (2008) aponta para o facto do diretor de RH estar ao nível da gestão de topo da organização ou, não fazendo parte integrante, tomar parte em muitas das decisões de alto nível.

### **3.2.4.3. Perceção sobre os órgãos de RH**

A nível de investigação e pesquisa científica, as questões referentes ao papel dos órgãos de GRH, apontam no sentido de perceber até que ponto estas estruturas estão conscientes do seu papel estratégico nas organizações; a capacidade de os desenvolver e implementar; preparação para conseguir ajustar-se e/ou modificar-se sendo capazes de desenvolver as competências chave que este posicionamento organizacional implica (Galang & Ferris, 1997; Jacobs, 2004; Boselie & Paauwe, 2005; Farndale, 2005; Hayley *et al.*, 2005; Brandl & Pohler, 2010).

A pesquisa efetuada por Smilansky (1997) incide sobre a perceção que cerca de 1000 responsáveis e práticos da GRH têm sobre o expectável que um departamento de GRH desenvolva no interior de uma organização. Desta pesquisa resultaram cinco categorias de fatores de atuação:

1. *Estratégia e organização*: enfatiza o papel na conceptualização e definição da estratégia da organização e simultaneamente a análise da estrutura da organização e dos processos de trabalho, a fim de averiguar a sua adaptação para o atingir das diretrizes gerais da organização e sustentar o carácter competitivo da mesma.
2. *“Resourcing”*: acentua a necessidade de o órgão de GRH assegurar a existência de um quadro de pessoal que ofereça garantias de crescimento sustentável da organização, os seus níveis de competitividade e o sucesso da organização.
3. *Desenvolvimento*: implica compreender a cultura organizacional, os objetivos e estratégia organizacional, o negócio com as suas evoluções, mutações e integrado numa envolvente que inclua a necessidade de internamente desenvolver novos

processos, qualificação e formação dos colaboradores e equipas em termos de necessidades de curto, médio e longo prazo.

4. *Gestão de remunerações*: visa a criação de um sistema de remunerações e incentivos que estabeleça níveis em função das responsabilidades e que seja percecionado como justo e equitativo.
5. *Relações com trabalhadores*: reporta-se ao aproveitamento da posição que o órgão de GRH pode e deve ter no contexto organizacional, assegurando a realização de todo um conjunto de atividades, inclusive de carácter mais informal mas que ajudam a reforçar a unidade organizacional, o sentido de pertença e melhoria dos níveis de reconhecimento.

A eficácia dos departamentos de RH é algo diferenciada em função dos *stakeholders* da organização, considerados, designadamente: trabalhadores, gestores e gestores de RH (Boselie & Paauwe, 2004). A perceção destes três grupos acerca do desempenho do órgão de RH e da sua contribuição enquanto mais-valia organizacional é diferenciada. São os gestores de RH que têm uma perceção mais positiva. Este estudo acabou por apenas avaliar as diferenças percetivas entre gestores de RH e Gestores de outras áreas – *staff e line* –, não tendo obtido a perceção dos trabalhadores, o que seria muito interessante. Por outro lado, este tipo de estudos sobre a perceção tem uma limitação de certa forma recorrente e que pode causar um viés na análise dos dados e que tem a ver com as respostas serem norteadas pelo efeito da desejabilidade social, motivada por múltiplos fatores: suscetibilidade do tema, objetivos dos respondentes, valor atribuído à relação com o departamento de RH, poder e estatuto atribuído à GRH e ao gestor de RH, interação de carácter instrumental e diferenças contextuais, entre outros aspetos.

O papel dos departamentos de RH e dos seus responsáveis alterou-se rápida e significativamente, implicando o desempenho de novos papéis de modo rápido e proactivo. Os conhecimentos, competências sociais, habilidades são essenciais neste departamento e para aqueles que a ele pertencem. A capacidade de *staffing*, desenvolvimento e qualificação e administração são parte de um conjunto de atributos mencionados em perceções positivas destas realidades da GRH (Francis & Keegan, 2006; Brandl & Pohler, 2010; Gilbert *et al.*, 2011b; Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

No sentido de tornar quer a percepção acerca da GRH como o papel do departamento mais estratégico, Jacobs (2004) desenvolve um estudo nesta área da gestão em que pretende que o seu responsável responda a algumas questões, designadamente:

- Está o gestor de RH efetivamente envolvido com e dá contributos para as decisões estratégicas sobre o negócio?
- Os gestores dos outros departamentos veem o gestor de RH e o departamento de GRH como acrescentando valor à organização?
- Está a agenda do departamento de GRH alinhada com as estratégias gerais da organização e do negócio?
- O responsável de GRH participa com o *Chief Executive Officer* (CEO) da organização em reuniões para análise e discussão de assuntos globais da organização ou apenas questões de GRH?
- O departamento de GRH desenvolveu ações e processos para implementar a sua própria mudança e assim contribuir para o acrescentar valor geral?

As respostas a estas questões ajudam a clarificar a posição do departamento de GRH e perceber de que forma o mesmo é percecionado e compreendido pelos outros profissionais.

Concluindo, este ponto refira-se a importância dada por Gibb (2001) à recolha e consideração dos pontos de vista dos trabalhadores numa pesquisa destinada a analisar o estado da função de GRH. A pesquisa empírica realizada envolvendo 2632 trabalhadores de 73 empresas, em Inglaterra, procurou identificar as percepções em relação às políticas e práticas de GRH. As percepções positivas foram para as políticas e práticas de desenvolvimento e formação, sistemas de recompensas, processos de motivação de indivíduos e equipas, enquanto os aspetos mais negativos situavam-se a nível de gestão de diferentes níveis de *staff*, sistemas de comunicação, processos de recrutamento e, bastante significativo, os níveis de moral e ética exibidos nas organizações como um todo (ver também Delaney & Huselid, 1996; Bukler, 2008; Shore *et al.*, 2009; Dolan *et al.*, 2010; Taylor, 2011; Bloom *et al.*, 2012).

Na segunda parte deste capítulo abordar-se-á a questão da profissão de gestor de RH e as estratégias de construção de uma identidade profissional a nível desta área da gestão.

### 3.3. A problemática da profissão de Gestor de RH

De acordo com muitos autores o conceito de profissão é bastante complexo devido a um variado número de fatores de natureza diversa (Carapinheiro, 1993; Lallement, 1996; West, 2003; Bernardo, 2003; Price, 2008; Cooper, 2008; Santiago & Carvalho, 2012). Um dos fatores mais referido é, por um lado, o elevado polimorfismo associado a este conceito que conduz a situações, muitas vezes, ambivalentes e discussões controversas sobre o que pode ser ou não considerado profissão (Goldener & Ritti, 1967; Morrow, 1988; Carapinheiro, 1993; Loureiro, 2001; Champy, 2011; Rodrigues, 2001, 2012; Santiago & Carvalho, 2012). Por outro lado, as diferenças de forma, conteúdo e processo que o conceito de profissão pode encerrar, podem conduzir ao facto de em determinadas abordagens, como é o caso da anglo-saxónica, aquilo que possa ser considerado profissão em Portugal – exemplo, diretor de RH –, apenas o seja naquela abordagem se determinado tipo de atributos e condições estiverem, respetivamente, considerados e cumpridas (Instituto de Emprego e Formação Profissional - IEFP, 1994; Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Barley & Kunda, 2006; Conner, 2006; Higgins, 2007; Zabel, 2008; Cooper, 2008; Besseyre des Horts, 2011; Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2012; Donald & Bleekers, 2012; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012; Rodrigues, 2012).

Na análise deste conceito seguir-se-ão os pressupostos base da sociologia das profissões, dando particular ênfase aos princípios das abordagens funcionalista e interacionista. De acordo com West (2003, p. 40), a literatura da sociologia das profissões oferece uma multiplicidade de perspetivas e perspetivas contraditórias geradoras de dissonância ao nível dos grupos profissionais (ver também, Lallement, 1996; Griffin *et al.*, 2001; Farndale, 2005; Freire, 2006; Kunda, 2006; Zabel, 2008; Rodrigues, 2001, 2012).

Os estudos de Zavalloni (1972) revelaram a importância que a profissão assume na autodefinição do indivíduo e no seu posicionamento individual, grupal e organizacional enquanto referencial de identidade pessoal e social (ver também, Zavalloni & Louis-Guérin, 1984; Carapinheiro, 1993; Dubar, 1995, 1997; Vasquez, 1999; Ibarra, 1999; Santos, 2001; Alter & Laville, 2004; Pimentel *et al.*, 2009; Harpaz & Meshoulam, 2010).

São variadas as mudanças com impacto a diferentes níveis da vida de cada pessoa, incluindo ao nível dos processos de trabalho e, conseqüentemente, ao nível do próprio conceito de profissão e dos elementos que tradicionalmente caracterizam a profissão (Fox, 1980). Estas mudanças, tanto sociais como económicas e políticas, que caracterizam o



momento presente exigem uma capacidade de resposta e de adaptação a vários níveis no mercado de trabalho (Grinberg & Grinberg, 1998; Collinson, 1998; Dolan *et al.*, 2010; Santiago & Carvalho, 2012). Assim, tal como refere Ribeiro (2003, p. 60), é “...frequente falar-se, no campo concreto das profissões, do carácter obsoleto dos conhecimentos profissionais, na iliteracia profissional, bem como da permanente necessidade de formação profissional face às permanentes exigências de atualização e de reconversão das competências profissionais” (ver também, Peters & Waterman, 1987; Carapinheiro, 1993; Pinto, 1999; Cabral-Cardoso, 1999; Loureiro, 2001; Moreira & Pacheco, 2006; Benjamin & Louw-Potgieter, 2008; Rodrigues, 2012).

Todas estas alterações têm impacto quer na forma como cada indivíduo se percebe a si próprio e aos outros com quem estabelece contacto em contexto de trabalho, quer na forma como a convivência profissional se desenrola através da adoção de diferentes estratégias (Soczka *et al.*, 1981; Moses *et al.*, 1993; Ibarra, 1999; Hogg & Terry, 2000; Mabey & Gooderham, 2005; Reich & Arkin, 2006; Carvalho *et al.*, 2012). Acresce que os desafios colocados pelas mudanças contínuas e pelos contextos flexíveis têm influência nos processos utilizados para organizar um sentido de identidade (Dubar, 1995; Santos, 2001; Pratt *et al.*, 2006; Gioia *et al.*, 2010; Carvalho *et al.*, 2012).

De seguida analisa-se o conceito de profissão, a profissionalização da GRH, e noção de identidade e identidade social. Estes conceitos são relevantes para a análise dos processos relacionados com a experiência de exercício de uma profissão e a forma como esse exercício se relaciona com as estratégias identitárias, com uma orientação muito estreita, face ao estudo desenvolvido, para a percepção do exercício da profissão e a compreensão das estratégias de construção da identidade profissional dos gestores de RH, e como tais estratégias são percebidas pelos diversos atores organizacionais.

### **3.3.1. O conceito de Profissão**

O conceito de profissão tem merecido ao longo dos tempos uma ênfase muito significativa, embora seja a partir de meados do século XX que surgem estudos e pesquisas visando uma compreensão mais aprofundada deste conceito (Goldener & Ritti, 1967; Lallement, 1996; West, 2003; Price, 2008; Cooper, 2008; Carvalho *et al.*, 2012; Rodrigues, 2012). Um dos fatores que contribuíram, e contribuem, para a dificuldade em definir este conceito tem a ver com o carácter polissémico do termo, sendo muitas vezes difícil distinguir quando se

está a falar de profissão, emprego, ocupação, trabalho, atividade, função (Abbott, 1988; Farndale, 2005; Cooper, 2008; Carvalho, Santiago & Caria, 2012; Rodrigues, 2012). A polissemia gera ambivalências que em nada facilitam o encontrar de uma definição consensual, conduzindo alguns autores a considerarem inútil a busca de uma definição deste conceito mais definitiva e permanente (Pearsall, 2012).

Nas revisões de literatura sobre a definição de profissão, como por exemplo a elaborada por Loureiro (2001), são realçados aspetos como o treino especializado e a qualificação elevada, a existência e domínio de competências específicas, a responsabilidade individual pelo papel atribuído e a existência de um código de valores e ética que orientam o exercício dessa ocupação (ver também West, 2003; Cooper, 2008; Harpaz & Meshoulam, 2010; Almeida, 2012). Outra das dimensões salientadas é a existência de uma comunidade de membros com forte organização e coesão interna e que partilham identidades (Loureiro, 2001; West, 2003; Farndale & Brewster, 2005; Reppa & Gournelou, 2012; Santiago & Carvalho, 2012).

Apesar da segurança que pode estar associada a uma formação prolongada e a integração, por isso, num grupo profissional coeso, torna-se difícil falar em profissões e em desenvolvimentos de carreira ligados a profissões dada a grande dinâmica que caracteriza as envolventes de trabalho (Grinberg & Grinberg, 1998; Collinson, 1998; Dolan *et al.*, 2010). Alguns autores consideram que mudanças na identidade social e, em particular, na identidade profissional, acompanham as alterações dos percursos profissionais (Netting & Williams, 1996; Pratt, 1998; Ibarra, 1999; Hogg & Terry, 2000; Pratt *et al.*, 2006; Fabi *et al.*, 2009; Schultz *et al.*, 2011).

Do ponto de vista científico, foi no domínio da sociologia que o conceito de profissão mereceu maior atenção (West, 2003; Price, 2008; Cooper, 2008), existindo inclusive muitos trabalhos sobre determinadas profissões como sejam médicos (Carapinheiro, 1993), advogados (Tomsen, 1992), engenheiros (Meikins & Watson, 1989; Cabral-Cardoso, 1997), contabilistas (West, 2003), e enfermeiros (Chua & Clegg, 1990; Turner, 1986; Abreu, 2001), entre outras. Neste estudo destacar-se-ão as abordagens estrutural-funcionalista e interacionista para o estudo das profissões.

Tal como refere Ribeiro (2003, pp. 61-62), um dos pressupostos da abordagem estrutural-funcionalista baseia-se na construção de “tipo ideal de profissão”, este conceito serve como base relativamente à qual se podem caracterizar as demais profissões.

Adotando este pressuposto do “tipo ideal de profissão”, há que considerar dois aspetos caracterizadores de uma profissão na tradição anglo-saxónica. Primeiro, a existência de um “saber científico” que confere um estatuto profissional. Segundo, a existência de um conjunto de valores, interesses e de uma ética de atuação comum a um grupo profissional e dirigido a uma comunidade (ver também, Rueschemeyer, 1983; Freidson, 1983; Abbott, 1988; Preston *et al.*, 1995; Bernardo, 2003; Champy, 2011; Rodrigues, 2001, 2012). De facto, a existência de grupos profissionais que partilham valores, interesses e um código de ética ajuda a promover a existência de estereótipos associados a determinadas profissões (Schneider, 2004).

Neste sentido alguns sociólogos desta corrente, citados por Loureiro (2001), West (2003), Champy (2011), e Rodrigues (2001, 2012), enfatizam igualmente o papel e a função de regulação social que as profissões desempenham, como se funcionassem com base num contrato social. As principais críticas a esta abordagem têm a ver, por um lado, com a grande ênfase que dá aos grupos profissionais gerando como que um sentimento e comportamento de subserviência em relação a esses mesmos grupos; por outro lado, questiona-se a legitimidade de privilégios dados a essas profissões (West, 2003). Roth (1976) faz igualmente uma crítica a esta abordagem pelo realce excessivo dado ao resultado, ao produto que se traduz no próprio poder dos profissionais e no descurar do processo – profissionalização (Farndale & Brewster, 2005).

A perspetiva interacionista das profissões, por seu lado, analisa e procura compreender a prática profissional dos elementos de um grupo profissional específico, assim como as estratégias adotadas para conseguir a construção de uma identidade profissional, controlar determinado tipo de conhecimentos, competências e execução do próprio trabalho, com o objetivo de obter reconhecimento e estatuto social (Ribeiro, 2003, p. 63; cf. Loureiro, 2001; West, 2003; Champy, 2011; Rodrigues, 2012; Almeida, 2012). Nesta abordagem mais dinâmica surge o conceito de “profissionalização”. Este pode ser entendido “como todo o conjunto de formas de atuação individuais ou coletivas para melhorar as competências, conhecimentos e habilidades requeridas para o desempenho de uma profissão” (Ribeiro, 2003, p. 63; ver também, Larson, 1977; West, 2003; Rodrigues, 2012; Almeida, 2012; Carvalho, Santiago & Caria, 2012; Correia, 2012). No entanto, o termo profissionalização consubstancia-se num processo mais vasto que pode ser entendido como uma estratégia de consolidação de uma retórica específica de um grupo profissional com vista à obtenção de um maior poder no meio envolvente em que se insere,

de forma a angariar maior prestígio e reconhecimento social para a profissão, uma maior autonomia no exercício da mesma e níveis de controlo do seu exercício, não se reportando exclusivamente ao potenciar de conhecimentos e de competências de uma determinada profissão (Ribeiro, 2003, pp. 63-64; ver também, Loureiro, 2001; West, 2003; Gilmore, & Williams, 2007; Rodrigues, 2012; Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2012; Correia, 2012).

Concluindo, se as perspetivas estrutural-funcionalistas estão mais orientadas para a análise e compreensão das características estruturais que definem uma profissão e para a função reguladora que esta tem na envolvente em que se insere (produto), as perspetivas interacionistas estão mais focalizadas no processo que conduz à profissionalização das ocupações, realçando desta forma o aspeto dinâmico das profissões procurando perceber como surge, consolida e se desenvolve cada grupo profissional (West, 2003; Rodrigues, 2012; Almeida, 2012; Carvalho, Santiago & Caria, 2012). No ponto seguinte abordar-se-ão algumas destas questões especificamente orientadas para a profissão ligada à GRH.

### **3.3.2. A profissão e profissionalização da GRH**

A questão da profissão da GRH e do gestor de RH tem sido objeto de discussão em diferentes perspetivas nomeadamente em termos de conteúdo profissional (Farndale, 2005; Champy, 2011), de processos subjacentes (Goldener & Ritti, 1967; Kochan & Dyer, 1993; Amit & Belcourt, 1999; Farndale, 2005; Rodrigues, 2012), da necessidade e possibilidade de se constituir como uma profissão (Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Tepp, 2007; Higgins, 2007; Gilmore, & Williams, 2007; Rodrigues, 2012).

Esta discussão tem envolvido tanto académicos, mais preocupados com os aspetos relacionados com os papéis e as competências (Boselie & Paauwe, 2005; Almeida, 2012), conteúdos e atividades da GRH (Loureiro, 2001; Farndale, 2005), como práticos (Meisinger, 2005; Higgins, 2007), que veem nestes debates a possibilidade de, aceitando a GRH como uma profissão, a mesma possa ser credibilizada, obter um estatuto, “mapear um território organizacional” e tornar-se uma função prestigiada, com autoridade e poder (ver também, Farndale & Brewster, 2005; Morley, Gunnigle, O’Sullivan & Collings, 2006; Tepp, 2007).

Caracterizando e analisando a profissão como o resultado de processos sociais e históricos de divisão do trabalho (Freire, 2006) poder-se-á referir que no caso da GRH em Portugal, a mesma é considerada uma disciplina científica e uma prática profissional

(IEFP, 1994; Keating *et al.*, 2000), que tem, amiudadas vezes, justificado os interesses instalados e a assunção de posições dominantes por indivíduos, grupos e/ou organizações (cf. Almeida, 2012; Santiago & Carvalho, 2012). A este propósito, Brabet (1993; p. 13) refere: “a GRH corre o risco, se não se interrogar constantemente sobre si própria, de não ser mais do que um simples instrumento de difusão, legitimação, de reforço, de sustentação de interesses particulares e de discursos dominantes”. Isto implica novos desafios para a GRH, nomeadamente assumir um carácter transversal a toda a organização, uma abertura ao diálogo interdisciplinar passando de uma visão e estratégia instrumental e normativa, que lhe conferiram uma perspetiva maniqueísta do mundo, para uma visão mais abrangente, que lhe permita lidar com a sua essência contingencial (cf. Cabral-Cardoso, 1999; Almeida, 2000; Keating *et al.*, 2000; Dolan *et al.*, 2010).

A literatura tem revelado um conjunto de ambiguidades que caracterizam a discussão acerca do estatuto ou não de profissão da GRH, ambiguidades que no caso português, surgem realçadas devido a fatores de ordem tão diversa como sejam: a escassez de investigação científica neste domínio (Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Cunha & Obeso, 2004; Almeida, 2012); a não avaliação sistemática das práticas utilizadas (Moura, 2000; Bloom *et al.*, 2012); o tipo de tecido empresarial em Portugal e o padrão tipo do empresário português. É também realçada a estruturação ainda deficiente de um grupo profissional e de uma profissão que além de jovem (Cunha *et al.*, 2000; Ribeiro, 2003; Almeida, 2012), procura o seu espaço organizacional e a afirmação em torno de uma identidade profissional forte (Netting & Williams, 1996; Brewster, 1997; Pavlica & Thorpe, 1998; Plessis *et al.*, 2006; Almeida, 2008; Buhler, 2008; Shore *et al.*, 2009; Liebowitz & Donahue, 2010, Dolan *et al.*, 2010).

Esta permanente discussão tem provocado o desenvolvimento da mais variada argumentação, negativa e positiva, em torno do papel da GRH, seja a das ambiguidades ou a da importância para a organização e negócio respetivamente. Alguns investigadores, face às ambiguidades do papel da GRH e às indefinições, auto e hétero, que o próprio gestor de RH tem nos diferentes tipos de estrutura funcional em que se insere, consideram a GRH e os seus protagonistas, como um fraco grupo ocupacional que atravessa uma crise de confiança, autoestima e legitimidade face a outros atores organizacionais (Legge, 1978, 1995; Armstrong, 2000; Cadwell, 2003; Watson, 2004; Buhler, 2009; Logan, 2009). Outros autores (Ulrich, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b; Pfeffer & Veiga, 1999; Boxall & Purcell, 2000; Lemmergaard, 2009) têm uma visão mais otimista, considerando a GRH

como uma profissão respeitável e com estatuto reconhecido, desde que contribua estrategicamente para o desenvolvimento da organização e do negócio, sabendo o gestor de RH assumir o seu papel de parceiro estratégico em relação aos demais atores organizacionais (Porter, 1985, 1990; Peters & Waterman, 1987; Pfeffer, 1995; Brewster, 1997; Pfeffer & Veiga, 1999; Welch, 2011; Bonache, 2007; Henessy & McCartney, 2008; Friedman, 2009; Liebowitz & Donahue, 2010).

O papel e o grau de parceiro estratégico que existe para o gestor de RH pode constituir um indicador importante para as questões de assunção da GRH como profissão e para o profissionalismo, apesar de não haver resultados concludentes entre o desempenho e a assunção de um papel de parceiro estratégico e o profissionalismo (Abbot, 1988; West, 2003; Dolan *et al.*, 2010). Existe, no entanto, alguma evidência sobre o baixo grau profissional dos profissionais de RH poder conduzir às situações de baixo estatuto real e/ou percebido, e conseqüente fraco poder e influência (Legge, 1992, 1995; Caldwell, 2003; Farndale, 2005; Cabral-Cardoso, 2004, 2006; Morley *et al.*, 2006; Dolan *et al.*, 2010).

Quer a questão do profissionalismo do órgão de GRH, bem como da profissionalização da função RH, são ainda questões em aberto. São vários os fatores que, por si só ou cruzados com outros fatores de âmbito mais vasto, como sejam as culturas nacionais (Hofstede, 1980; Aumann & Ostroff, 2006; Griswold, 2008; Dzur, 2008; Champy, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Jacob & Jolly, 2012) e organizacionais (West, 2003; Kotey & Sheridan, 2004; Boselie & Paauwe, 2005; Pimentel *et al.*, 2009; Kuhlmann, 2012; Correia, 2012), influenciam o papel, as expectativas de papel, as atividades, as políticas, as práticas e mesmo o grau de certificação da GRH como profissão. Tal repercute-se, conseqüentemente, no gestor de RH e respetivo órgão de RH, tal como as investigações efetuadas no *Cranet International*, entre outras, vêm revelando (Brewster, 1993a; Brewster & Söderström, 1993; Brewster & Hegewisch, 1994; Buyens & De Vos, 2001; Cunha & Obeso, 2004; Cabral-Cardoso, 2004; Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Parry *et al.*, 2011).

### **3.3.2.1. Profissionalismo do órgão de RH**

Durante largas décadas assistiu-se, ainda que com ênfase variável, à preocupação para credenciar a profissão de GRH, dotando-a de um estatuto organizacional que seja reconhecido como o de uma função que acrescenta valor internamente, que tem o seu

“território” definido e participa no processo de tomada de decisão (Legge, 1989, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Hope-Hailey *et al.*, 1997; Buyens & De Vos, 2001; Purcell, 2001; Gomez & Sanchez, 2005; Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Hennessy & McCartney, 2008; Friedman, 2009; Dolan *et al.*, 2012).

Esta questão é abordada de forma diversa em diferentes países, devido sobretudo ao que, em cada país é entendido por ocupação, emprego, e profissão, suscitando tal designação (polissémica) percepções diferenciadas da parte dos práticos (Cunningham & Debrah, 1995; Ezzamel *et al.*, 1996; Pavlica & Thorpe, 1998; Mitsuhashi *et al.*, 2000; Neves, 2001; Farndale, 2005; Plessis *et al.*, 2006). Alguns estudos têm revelado que o estatuto profissional, enquanto indicador do profissionalismo, do reconhecimento social dos gestores de RH, é mais elevado nos países do norte da Europa do que nos do sul (Morrow, 1988; Brewster *et al.*, 2004; Mabey & Gooderham, 2005; Boselie & Paauwe, 2005; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012) com exceção da França, onde a larguíssima maioria destes profissionais tem assento no órgão de direção da empresa (Cabral-Cardoso, 2004). Em Portugal, a participação dos gestores de RH nos órgãos de direção das empresas era de 30% de acordo com um estudo de Cunha *et al.* (2004), tendo havido uma subida de cerca de 31% entre os anos de 1995-1999 (Cabral-Cardoso, 2004).

Entre os fatores estudados com possível influência ao nível do grau e natureza do profissionalismo realçam-se alguns. Por um lado, a existência do órgão de GRH enquanto departamento funcional, e o número e composição do seu *staff* (Eastwood, Rudin & Pao-Lee, 1995; Farndale, 2005; Brandl & Pohler, 2010). Por outro lado, o órgão de GRH estar representado no órgão de topo da gestão organizacional (Skinner & Mabey, 1997; Leonard, 1998a, 1998b; Cabral-Cardoso, 2004; Farndale, 2005; Bridle, 2010). Ainda a considerar, a contribuição estratégica da GRH para os resultados da organização e atingir dos objetivos da organização (Paauwe, 2004; Farndale, 2005; Hayley *et al.*, 2005; Gates & Langevin, 2010). Relevante é também o envolvimento e responsabilização das chefias de linha em responsabilidades de GRH que possam ser delegadas (Hall & Torrington, 1998b; Amit & Belcourt, 1999; Buyens & De Vos, 2001; Currie & Proctor, 2001; Holt & Brewster, 2003; Loureiro, 2001; Farndale, 2005; Hunter & Renwick, 2009).

No citado artigo de Farndale (2005), baseado em investigação do *Cranet Project*, em que surge a temática do profissionalismo, outros dados de carácter mais geral são ainda referidos, refletindo as diferenças ao nível dos países, no que respeita ao tipo de políticas e práticas de GRH com relevo para o presente estudo. São, assim, mencionados, os

diferentes graus de formalização do trabalho; a natureza e tipo de relações hierárquicas; processos de comunicação; percepção e posicionamento face aos órgãos de poder; capacidades e competências para lidar com a incerteza; e grau de envolvimento estratégico. Este último aspeto, pela transversalidade que tem nas discussões sobre a GRH, e particularmente na relação com a questão do profissionalismo do departamento de GRH, é operacionalizado por Farndale (2005) em quatro fatores. Primeiro, *influência na GRH* através, por um lado, da percepção de que as pessoas são a única fonte de vantagem competitiva e, por outro lado, através do facto de a GRH estar representada ao nível do órgão de topo da organização. Segundo, *envolvimento da GRH no desenvolvimento da estratégia corporativa*, fundamental para aumentar a influência na organização devendo começar o mais cedo possível nos processos de tomada de decisão. Terceiro, *gestão das responsabilidades em GRH*, em que o departamento de GRH deverá atuar mais por si ou efetuar um processo de devolução de competências aos órgãos de linha. E por último, *a avaliação do departamento de GRH*, em que a forma como se desenvolveram as políticas e se implementaram as práticas é um indicador importante, embora não se possa considerar o único, para avaliar o contributo do departamento para o desempenho organizacional.

Além de todos estes fatores de carácter mais organizacional ocorre ainda a influência de fatores mais macro na questão do profissionalismo, como seja o contexto nacional (Hofstede, 1980; Aumann & Ostroff, 2006; Griswold, 2008; Dzur, 2008; Champy, 2011; Bloom *et al.*, 2012; Jacob & Jolly, 2012), fatores institucionais (Kuhlmann, 2012; Correia, 2012) e culturais (Aumann & Ostroff, 2006; Bloom *et al.*, 2012), que acabam por influenciar os princípios, políticas e práticas de GRH.

Uma outra temática associada ao conceito de profissão tem a ver com a profissionalização, que se aborda no ponto seguinte.

### **3.3.2.2. Profissionalização da GRH**

Ao contrário do profissionalismo que surge mais como algo intrínseco a atitudes profissionais, consubstanciadas em comportamentos com implicação direta no resultado obtido, a profissionalização reflete mais o processo de desenvolvimento e aprofundamento da profissão. A profissionalização tem sido focalizada em duas abordagens inter-relacionadas – abordagem baseada nos critérios e a abordagem baseada no estatuto. A primeira assenta no pressuposto que esta ocupação pode ser descrita a partir de critérios



específicos, que Farndale e Brewster (2005) consideram característicos de uma profissão: existência de um conjunto de padrões comuns imprescindíveis para aceder à profissão (Boselie & Paauwe, 2005; Evetts, 2006; Bauman, 2008; Zabel, 2008); existência no grupo profissional de um forte sentido de identidade; existência de um código específico de conduta ética, regulador da atividade profissional; processo de certificação/acreditação da profissão por entidade reguladora (Brown, 2002; Greenwood *et al.*, 2002; Gilmore & Williams, 2007; van Rensburg *et al.*, 2011; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012; Pearsall, 2012); e por fim, a existência de um corpo de conhecimento distinto e específico (Boselie & Paauwe, 2005; Tepp, 2007; Schreuder & Coetzee, 2010; Almeida, 2012) obtido através de um processo de formação estruturado (Kaufman, 1999; Cabral-Cardoso, 2004; Besseyre des Hors, 2011; Cadin *et al.*, 2012) e de duração considerada adequada (ver também, Farndale, 2005; Meissinger, 2005; Higgins, 2007; Besseyre des Hors, 2011; Almeida, 2012; Cadin *et al.*, 2012).

Por fim as associações profissionais, outra das linhas de investigação acerca da profissionalização, representam um importante papel no processo de certificação da profissão e dos seus protagonistas, embora se constata diferentes graus de intervenção destas associações e diferentes graus de poder das mesmas. Estas associações estão praticamente disseminadas por todos os países mas com repercussões e intervenções práticas muito diferenciadas (Greenwood *et al.*, 2002; Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012; Donald & Bleekers, 2012). Independentemente do papel que uma determinada associação profissional possa ter no processo de acreditação e certificação, assistiu-se a uma evolução do papel dos gestores de RH, segundo um processo de cedências recíprocas através das quais os profissionais adaptam aspetos da sua identidade de forma a se acomodarem às exigências do papel, alterando definições de papel para preservar aspetos relativos à sua identidade (Ibarra, 1999; Vasquez, 1999; Hogg & Terry, 2000; Fuller *et al.*, 2006; Gioia *et al.*, 2010; Haines & Saba, 2012).

As inovações, modificações e alterações que acontecem no âmbito das profissões e a crescente dificuldade em definir fronteiras profissionais, exigem novos conhecimentos, competências, atitudes e formas de interação, que acabam por produzir mudanças na autoimagem e autodefinição, favorecendo o estudo dos processos identitários (Abreu, 2000), tal como se desenvolve na secção seguinte.

### 3.3.3. A noção de identidade

Ao longo dos anos tem havido um interesse crescente pelo estudo da identidade nos seus diferentes níveis: individual, grupal, social e organizacional. Este interesse assenta em vários motivos, dos quais se salienta o contributo deste conceito na explicação quer de comportamentos individuais quer coletivos (Tajfel, 1978, 1981). O conceito de identidade surge como pertencendo ao domínio da psicologia e da sociologia, na medida em que faz parte, respetivamente, da esfera da consciência individual – consciência de si – (Thoits, 1991, 1995; Grinberg & Grinberg, 1998; Stryker & Burke, 2000; Markussen, 2006; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012), e por adquirir significado e definição na relação e no contacto com o outro (Soczka *et al.*, 1981; Ibarra, 1999; Abreu, 2001; Pratt *et al.*, 2006; Haines & Saba, 2012).

A identidade nos seus vários níveis e estruturas não pode ser considerada como imutável, rígida mas sim como algo dinâmico, resultando dos diversos tipos e naturezas de interações que a pessoa tem ao longo da sua vida nos mais diversos contextos (Ribeiro, 2003). De acordo com Kastersztein (1999, p.28; ver também Bilgrami, 2001), “...a identidade pode ser definida como uma estrutura dinâmica e polimórfica, cujos elementos constitutivos são os aspetos psicológicos e sociais relativos a uma situação relacional num dado momento, de um agente social (indivíduo ou grupo) como ator social”. Para Rodgers e Scott (2008), a identidade enquanto conceito e objeto de estudo, apresenta as seguintes tendências: a) a identidade resulta do cruzamento de múltiplos contextos: histórico, social, político, cultural, económico-financeiro, pessoal, grupal; b) a identidade constrói-se na relação e interação com os outros e envolve sempre aspetos de natureza cognitiva, atuação prática bem como emocionais; c) a identidade é um conceito polissémico, abrangente, instável e múltiplo; d) a identidade consubstancia-se num processo recorrente de construção e reconstrução em que são atribuídos significados às diferentes histórias e situações vivenciadas (cf. p. 733) (ver também Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012).

O conceito de identidade tem sido definido diferentemente em função do quadro de referência teórico e metodológico adotado pelos diferentes autores e o papel atribuído ao conceito por cada abordagem, sendo que as características de estabilidade e coerência e, simultaneamente, de dinamismo e mutabilidade, dificultam o processo de conceptualização (cf. Amâncio, 2000; Pratt *et al.*, 2006; Rodgers & Scott, 2008; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012). Durante os últimos anos a literatura da identidade tem mostrado que diferentes perspetivas são adequadas para a análise e definição deste conceito

considerando-o nas suas características polimórficas e polissémicas (Zavalloni, 1972; Tajfel, 1978, 1981, 1983; Tajfel e Turner, 1985; Zavalloni & Louis-Guérin, 1984; Ibarra, 1999; Amâncio, 2000; Hogg e Terry, 2000; Pratt *et al.*, 2006; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012). Apesar de serem várias as abordagens de análise do conceito de identidade todas partem do pressuposto que embora seja no indivíduo que se consubstancia o sentimento de identidade (Vasquez, 1999), é na interação com os outros que ela adquire o real significado (Zavalloni, 1972; Abrams, 1999; Hogg & Abrams, 1999; Ibarra, 1999; Rodgers & Scott, 2008; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012).

Tendo a identidade uma estrutura polimórfica, a sua plasticidade não é total, existindo um núcleo relativamente estável de características que lhe conferem um carácter de alguma permanência e estabilidade. Para Hoffman (1983) o indivíduo não tem uma identidade única dispondo de um leque de identidades possíveis, dinamicamente atualizadas em função dos contextos em que se encontra, dos seus interesses, necessidades e expectativas. Camilleri (1999), ao referir-se à identidade pessoal, distingue uma identidade mais constante e permanente constituída pelos valores, atitudes e ideias que designa por polo ontológico distinguindo este do polo pragmático, cuja função é a adaptação às situações. Taboada-Leonetti (1999) sugere que “o conceito de identidade pode transmitir «um sentimento de ser» pelo qual o indivíduo prova que tem um “eu” diferente do “outro” ” (p.43) (ver também, Dubar, 1995; Ibarra, 1999; Pratt *et al.*, 2006; Rodgers & Scott, 2008; Haines & Saba, 2012).

Assim o conceito de identidade refere-se à construção de um sentido de coerência e estabilidade pessoal com que o indivíduo dá sentido à diversidade da sua experiência (Amâncio, 2000; Rodgers & Scott, 2008; Haines & Saba, 2012). Quando se vive em ambientes estáveis não é tão necessário ao indivíduo questionar-se e refletir acerca da sua identidade, mas em ambientes marcados pelas mudanças que ocorrem continuamente a nível social, cultural, político, económico e tecnológico, o auto conceito enquanto identidade passa a ser um garante da continuidade acerca de quem se é (Zavalloni, 1972; Hoffman, 1983; Hogg & McGarty, 1990; Czarniawska-Joerges, 1996; Ibarra, 1999; Hogg & Abrams, 1999; Amâncio, 2000; Rodgers & Scott, 2008; Haines & Saba, 2012).

No entanto, não é fácil estabelecer fronteiras entre o que é a identidade pessoal e a identidade social que engloba a identidade profissional. As identidades parecem emergir a partir de uma interdependência complexa entre a individualidade de cada um e a relação que estabelece com os outros (Ribeiro, 2003; Amâncio, 2000; Rodgers & Scott, 2008). A

teoria da identidade social tenta explicar o processo através do qual se constrói a identidade social e as implicações desta no comportamento humano. De acordo com Tajfel (1978, 1981 e 1983; ver também Tajfel & Turner, 1985), a teoria da identidade social é um referencial fundamental para a compreensão da construção da identidade social. Esta teoria assume o pressuposto de que existe uma identidade pessoal e uma identidade social como componentes da identidade total do indivíduo. Esta teoria envolve três ideias centrais: a categorização, a identificação e a comparação social (Tajfel, 1978, 1981, 1983). De acordo com Ribeiro (2003, pp. 76-77):

*A categorização é um processo que permite compreender a dinâmica de construção do eu relativamente ao envolvente. Compreender o modo como se definem as estratégias de pertença a determinadas categorias sociais revela as opções que o indivíduo adopta para a definição de si quer como pessoa, quer como actor social.*

*A identificação significa aproximação a determinados grupos, implicando por um lado sentimentos de pertença e por outro um conjunto de opções de atuação em função do efeito dos vários contextos com que interage. De acordo com Abreu (2001) o processo de identificação baseia-se numa percepção de semelhanças ou diferenças conduzindo a opções de aproximação ou afastamento.*

*Por seu turno, é através da comparação social que o indivíduo procura uma imagem positiva de si próprio, preservando uma identidade social positiva. Para esta motivação contribuem os processos de comparação social, o que dá origem à tendência a encontrar dimensões de comparação com os “outgroups” (Grupo dos Outros) nas quais o “ingroup” (Grupo Próprio) se encontre em situação vantajosa.*

De acordo com a teoria da identidade social, é através do processo de categorização social que o indivíduo se organiza e nela encontra a sua posição ou lugar específico (Tajfel, 1972; Schultz *et al.*, 2011). “O processo de categorização é um processo de comparação social em que o indivíduo se define em relação a si próprio e aos outros em função das suas pertenças categoriais. Entre estas pertenças, inclui-se a pertença a um grupo profissional” (Ribeiro, 2003, pp. 75-76). Segundo a teoria da identidade social proposta por Tajfel, que partiu dos pressupostos da teoria da comparação social desenvolvida por Leon Festinger em 1954, o indivíduo investe no sentido de procurar alcançar um conceito ou imagem positiva de si próprio (Tajfel, 1983) e uma identidade social positiva decorrente do grupo e atividade profissional exercida pode contribuir para este esforço.

Para lá dos aspetos de natureza idiossincrática que influenciam a identidade profissional, esta resulta fundamentalmente da pertença de uma pessoa a um determinado grupo profissional (Steven, 2004; Rodgers & Scott, 2008; Schultz *et al.*, 2011; Haines & Saba, 2012). Enquanto uma das componentes da identidade social, a identidade profissional é muito significativa para a autodefinição da pessoa, pelo que os contextos profissionais são importantes para a construção da identidade profissional, mas também

para a concretização das próprias identidades pessoais e sociais (Zavalloni, 1972; Hogg & Abrams, 1992; Dubar, 1995; Hogg & Terry, 2000; Rodgers & Scott, 2008; Vala, 2010; Schultz *et al.*, 2011).

A partir dos estudos sobre a profissão e a identidade profissional é possível concluir que este conceito não se restringe aos estatutos da profissão bem como não se reduz ao conjunto de conhecimentos e competências adquiridos ao longo de um processo educacional mais ou menos prolongado no tempo (Cabral-Cardoso, 2004; Boselie & Paauwe, 2005; Tepp, 2007; Farndale, 2005; Meissinger, 2005; Higgins, 2007; Almeida, 2012; Cadin *et al.*, 2012). Tal como refere Ribeiro (2003, pp. 84, 85):

Sendo o contexto de formação escolar um cenário privilegiado para a construção da identidade social e por consequência da identidade profissional esta resulta por um lado de um jogo de negociações entre os diversos actores em interacção e por outro de um certo conformismo de atuação face à expectativa existente do papel a desempenhar. As próprias pressões do meio em que o indivíduo se insere concorrem para o desenvolvimento por parte deste de um conjunto de estratégias de definição identitária enquanto forma de resolver necessidades de posicionamento do indivíduo no sistema social (Van Maanen & Schein, 1979). (p. 84)

[...]

O processo de integração em contexto de trabalho é um outro momento fundamental e particularmente relevante no processo de construção identitária na medida em que ocorre o processo de ajustamento entre o indivíduo e a organização no qual vai explicitar-se o seu papel profissional (Louis, 1980; Leslie, Townley & Cooper, 1998). Neste processo o indivíduo confronta as suas expectativas com a realidade procurando formas de ultrapassar eventuais incertezas que possam existir pela divergência entre as identidades virtuais (organizadas ao longo da formação) e as reconhecidas em contextos reais. (p.85)

Em suma a formação específica, a aquisição de competências e saberes, a procura de integração no grupo e na organização constituem formas de alcançar distintividade no processo de construção de identidade profissional (Abreu, 2001; Brown, 2002; Farndale & Brewster, 2005).

### **3.4. Em resumo**

A temática da percepção e concretamente da percepção social visa compreender de que forma este processo condiciona a vida dos indivíduos. Pretende-se conhecer, por um lado, as características e o processo de construção perceptivo, especificamente quando respeita a um objeto social que, no caso em concreto, é a GRH e seus protagonistas. Para este estudo é de grande importância compreender as percepções que os outros atores organizacionais têm daquelas entidades. Como refere Roth (1976, p. 7), “um importante elemento para compreender como os indivíduos operam em sociedade é o estudo da sua percepção por

parte dos outros membros dessa sociedade...” (ver também, Zebrowitz *et al.*, 2007; Marques & Paéz, 2010; Gleitman *et al.*, 2011).

Por outro lado, o estudo aborda a temática da identidade profissional através da abordagem proposta pela teoria da identidade social, focando-a num objeto social (pessoa ou grupo) ou indexando-a a uma qualquer categoria social (políticas diversas, profissões). Os estudos sobre esta temática têm vindo a adotar diferentes perspetivas. A identidade profissional tem sido abordada do ponto de vista de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades com que se confrontam profissionais de diferentes áreas, bem como, relativamente às principais tendências e referências que o conceito de profissão e trabalho têm vindo a assumir num mundo em permanente mudança (Reppa & Gournelou, 2012).

A identidade profissional é frequentemente caracterizada como a forma como os indivíduos definem os seus papéis profissionais (Lasky, 2005). Trata-se de um constructo dinâmico (Pratt *et al.*, 2006)) que tem sido igualmente percecionado, enquanto processo que deve ser analisado de forma contextualizada, considerando os elementos identitários que no início de uma carreira profissional os titulares de uma profissão transportam para os contextos de aprendizagem e de que modo os mesmos reconstróem a sua identidade profissional durante a realização da sua formação e/ou do desempenho da função e da assunção das responsabilidades (Flores & Day, 2006).

Um dos aspetos associados a este constructo tem a ver com a eficácia profissional, havendo perspetivas diversas sobre o que incrementa esta medida de avaliação da gestão e conseqüentemente de que modo poderá a mesma contribuir para influenciar a perceção sobre a identidade profissional. Os processos de trabalho, a experiência desenvolvida, a formação recebida, as estruturas organizacionais, o desenvolvimento tecnológico, constituem-se como elementos influenciadores da identidade profissional (Timostuk & Ugaste, 2010; Reppa & Gournelou, 2012). Assim, a evolução que este constructo tem registado, a par da evolução do conceito central de identidade e as concomitantes alterações que se têm registado aos mais diferentes níveis, sejam eles de carácter mais micro ou mais macro, concorrem para a necessidade atual de uma maior definição e desenvolvimento de novos estudos e investigações.

De seguida o capítulo 4 abordará os aspetos metodológicos subjacentes a este estudo.

## Capítulo 4 – Metodologia da Investigação

### 4.1. Introdução

A investigação científica procura contribuir para a produção de conhecimento científico (Quivy & Campenhoudt, 1998; Eriksson & Kovalainen 2008). Este contributo pode ser efetuado através da resposta a uma questão, resolução de um problema ou situação que o investigador, desde o início, procura e necessita operacionalizar, delimitando o seu âmbito, de maneira a torná-lo investigável. Compete ao investigador fazer opções e tomar decisões que terão necessariamente a ver com a natureza do problema em questão, com o seu posicionamento epistemológico (Quivy & Campenhoudt, 1998; Diriwächter & Valsiner, 2006), atitudes e motivações pessoais e científicas e com as condições e recursos disponíveis para a realização da investigação (Partington, 2000; Quivy & Campenhoudt, 1998; Almeida & Fernandes, 2001; Myers, 2011).

Tal como apresentado no capítulo da Introdução, o objetivo principal deste estudo é conhecer e compreender as perceções existentes acerca da GRH, diretores de RH e órgãos de GRH pelos diferentes atores organizacionais com níveis hierárquicos e funcionais distintos, pertencentes a diversas organizações empresariais integradas em contextos mais ou menos diversificados e dinâmicos. Para a prossecução deste objetivo foi necessário definir a metodologia a seguir no desenvolvimento do estudo. No caso do presente estudo a opção foi por adotar uma metodologia qualitativa integrada no paradigma interpretativo (Myers, 2011). O grau de complexidade do objeto de estudo, os objetivos traçados, as questões de partida definidas, implicam a opção por uma metodologia de investigação de carácter aberto assente no princípio da descoberta do “terreno” (Maroy, 1997; Flick, 1999; Silverman, 2000; Atkinson, 2005; Eriksson & Kovalainen, 2008).

Assim, o capítulo começa por apresentar os principais aspetos distintivos entre o paradigma interpretativo adotado e o paradigma positivista, no âmbito da investigação qualitativa em que se insere este estudo. Dadas as características do paradigma interpretativo, a secção seguinte aborda a problemática do papel do investigador no âmbito da investigação qualitativa, interpretativa e com base em entrevistas. Seguem-se as opções metodológicas para a recolha, tratamento e análise de dados, salientando-se a opção pela entrevista semiestruturada, a elaboração do guião da entrevista e a importância dos contextos. A secção seguinte justifica a escolha da *Grounded Theory* enquanto

metodologia de investigação qualitativa, justificando a sua utilização como método de análise qualitativa e na construção do quadro teórico.

O capítulo prossegue com a explicitação da construção do estudo empírico, nomeadamente, a caracterização dos participantes: empresas e os entrevistados ao nível das variáveis que foram originalmente consideradas relevantes, realçando-se o papel que a variável contexto assume enquanto elemento enquadrador e integrador. Os procedimentos para a recolha e tratamento de dados são apresentados na secção seguinte. Em particular são descritas as condições em que se desenvolveu a entrevista exploratória inicial e as entrevistas subsequentes e os procedimentos adotados durante o trabalho, estratégias de contactos e apoios logísticos que favoreceram o bom ritmo e empenhamento das várias entidades envolvidas no trabalho: empresas, participantes individuais e investigador. O capítulo termina com o resumo.

#### **4.2. Paradigma interpretativo: pressupostos e comparação com o Paradigma Positivista**

O paradigma interpretativo apresenta todo um conjunto de características que o distinguem do paradigma positivista. Em termos ontológicos, no paradigma interpretativo os investigadores assumem que a realidade é uma construção social e não pode ser compreendida de forma independente dos atores que fazem essa realidade (Urquhart, 2013, p.59). Já no paradigma positivista os investigadores assumem que existe um mundo objetivo independente dos humanos, que pode ser apreendido, caracterizado e medido (Urquhart, 2013, p.59).

Em termos epistemológicos as diferenças entre os dois assentam, de acordo com Myers (2011, p.40) em diferentes aspetos, tal como se descreve de seguida. O paradigma positivista assume que a experiência é objetiva, testável e independente de explicação teórica; que as teorias são construções ou modelos artificiais, com base numa lógica de explicação hipotético-dedutiva; as generalizações resultam da experiência e são independentes do investigador, do seu método e objeto de estudo; que a linguagem científica é exata e literal; e por último, que os significados são separados dos factos. De outra forma, no paradigma positivista os investigadores trabalham de forma dedutiva para descobrir relações de causalidade unilateral, existindo uma preocupação com a verificação



empírica das teorias. Em particular, hipóteses baseadas na teoria são testadas no sentido de serem verificadas ou refutadas (Urquhart, 2013, p.59).

Por seu lado, o paradigma interpretativo, considera que os dados não são separados da teoria e que os factos têm de ser reconstruídos de acordo com um processo de interpretação; nas ciências humanas, as teorias são reconstruções miméticas dos próprios factos e o critério para uma boa teoria é a compreensão dos significados e intenções em vez da explicação dedutiva; a validade das generalizações não depende da inferência estatística, mas da razoabilidade e força da argumentação lógica utilizada na descrição dos resultados e em retirar conclusões dos mesmos; a linguagem das ciências sociais é equívoca (dados os múltiplos, emergentes sentidos) e adapta-se constantemente às circunstâncias; por último, os significados nas ciências sociais são o que constituem os factos, uma vez que os dados consistem em documentos, comportamento intencional, regras sociais, artefactos humanos, entre outros, que são inseparáveis do significado que têm para os agentes. Ou seja, no paradigma interpretativo os investigadores estudam os fenómenos nos seus contextos sociais e procuram construir interpretações de práticas e significados (Urquhart, 2013, p.59).

No entanto, apesar de existirem muitos estudos em diversos campos do saber realizados com base no paradigma interpretativo, a realidade é que a investigação é ainda dominada pelas metodologias assentes no paradigma positivista (Cisneros-Puebla *et al.*, 2004; Myers, 2011). Privilegiar a objetividade, estabelecer uma relação quantitativa com os objetos de estudo foi visto durante muito tempo como uma garantia de credibilidade e de cientificidade; o lugar-comum existente e expresso acerca da investigação era e ainda é em muitos casos: científico é o que é passível de medição, quantificação (Cisneros-Puebla *et al.*, 2004). A própria tradição de separar as ciências entre as “exatas” e as “não exatas” contribuiu para acentuar o carácter de maior fiabilidade atribuído aos métodos e análises radicados na tradição positivista (Layder, 1993; Quivy & Campenhoudt, 1998; Cisneros-Puebla *et al.*, 2004).

O desenvolvimento de investigação qualitativa segundo o paradigma interpretativo, tal como neste estudo, significa que se procura compreender os fenómenos através dos significados que as pessoas lhes atribuem (Myers, 2011). Nas palavras de Myers (2011, p. 38):

Muitos investigadores sociais argumentam que o investigador social não se posiciona, tal como antes, fora do assunto que está a analisar; mas que a única forma de ele ou ela poder compreender

um fenómeno social ou cultural específico é olhar para o mesmo do “interior”. Por outras palavras, um investigador social deve já falar a mesma linguagem das pessoas objeto de estudo (ou pelo menos, ser capaz de compreender uma interpretação ou tradução do que está a ser dito), se ele ou ela quer realmente compreender qualquer informação que seja. A “matéria-prima” para um investigador social inclui palavras que já foram significativamente pré-estruturadas por um grupo de seres humanos semelhantes.

Como já salientado, a escolha de entre os vários métodos de recolha e análise de dados é muito influenciada pela natureza da pesquisa a desenvolver, pelo posicionamento epistemológico do investigador e pelo grau de maior adequabilidade ao objeto da pesquisa. O paradigma interpretativo tem uma natureza subjetiva, envolvendo o exame e a reflexão de perceções de forma a melhor compreender as atividades humanas e sociais (Miles & Huberman, 1994; Silverman, 2000; Atkinson, 2005).

No caso concreto da investigação empírica realizada no âmbito do presente estudo, privilegiou-se o paradigma interpretativo. Sem hipóteses mas com questões de partida, a opção pelo processo de investigação através do qual não se pretendem efetuar generalizações mas tão-somente identificar domínios e saturar categorias, acerca da perceção da gestão e dos gestores de RH pelos demais atores organizacionais, afigurou-se como o mais apropriado (Coffey & Atkinson, 1996; Silverman, 2000; Atkinson, 2005; Diriwächter & Valsiner, 2006; Eriksson & Kovalainen, 2008).

O investigador no paradigma interpretativo é um “sujeito” e é intérprete de situações e fenómenos sociais tal como o são as pessoas objeto de estudo (Myers, 2011, p. 39). Desta forma, o papel do investigador assume particular relevo no desenvolvimento do processo de investigação interpretativa, o qual é analisado de seguida.

### **4.3. O papel do investigador**

De forma bastante frequente, as metodologias enquadradas no paradigma interpretativo, desenvolvem-se em ambiente natural (Miles & Huberman, 1994; Silverman, 2000; Glaser, 2004; Atkinson, 2005; Diriwächter & Valsiner, 2006), enquadrando as questões, situações e problemas estudados ao nível do contexto em que ocorrem ou muito próximas desse mesmo contexto (Miles & Huberman, 1994; Griffin *et al.*, 2001; Glaser, 2004). Os métodos utilizados a nível das análises efetuadas assentam em processos de carácter interpretativo, desempenhando o investigador um papel ativo ao nível da própria

investigação, na medida em que interage, se relaciona e se integra no quadro contextual da pesquisa.

O investigador assume um papel de intérprete ativo da realidade que lhe chega diretamente ou através dos dados que obtém dessa mesma realidade, recorrendo a um repertório de métodos de análise, com o objetivo de efetuar análises mais aprofundadas da realidade investigada (Charmaz, 1997; Ibarra, 1999; Fernandes & Maia, 2001; Glaser & Holton, 2004; Myers, 2011).

O objeto de pesquisa é analisado na sua complexidade, ao longo de um processo bastante dinâmico. Tal coloca o investigador, por um lado, numa perspetiva de análise abrangente da investigação e, por outro lado, obriga-o a apreciar o seu papel no processo de obtenção e análise dos dados e a perceber as influências que pode ter no próprio processo de pesquisa e respetivas consequências desse facto (Gherardi & Strati, 1998; Baptiste, 2001; Fernandes & Maia, 2001; Locke, 2001; Schwatz & Nandhakumar, 2002; Diriwächter & Valsiner, 2006). De facto, na investigação interpretativa, o investigador tende a focar-se no significado contextualizado, pretende compreender o contexto de um dado fenómeno, “uma vez que o contexto é o que define a situação e faz dela o que ela é” e o aspeto fulcral é que “o significado de uma palavra em concreto depende do seu contexto numa frase, parágrafo, ou cultura” (Myers, 2011, p.39).

Assim, na investigação qualitativa, seguindo um paradigma interpretativo, com recurso a entrevistas, o investigador tem um papel fundamental na medida em que a sua atuação vai influenciar as interações relacionais potenciando a obtenção de dados reais de um interveniente que é o entrevistado (Glaser, 2004; Atkinson, 2005; Diriwächter & Valsiner, 2006; Urquhart, 2013). Esta evolução relacional, através da qual se possa potenciar uma postura mais comprometida e verdadeira do entrevistado, apesar de depender de múltiplos fatores, é fortemente influenciada pelo posicionamento comunicacional assumido pelo entrevistador que deverá estimular a genuinidade dos discursos e narrativas subjacentes à entrevista (Maroy, 1997; Berg, 1998; Van Den Berg, 2005). É fundamental que o investigador desenvolva um processo de autorreflexão crítica do seu possível enviesamento, predisposições teóricas, bem como de todo o processo de investigação (Urquhart, 2013, p.71). Nas palavras de King (2011, p. 20; ver também Urquhart, 2013; Mruck & Mey, 2012) o termo reflexividade é muito importante na investigação qualitativa conduzida através de entrevistas, dado que:

O termo reflexividade refere-se ao reconhecimento de que o envolvimento do investigador como um participante ativo no processo de investigação influencia a natureza do processo e o conhecimento por ele produzido. Os investigadores devem refletir na natureza do seu envolvimento tal como consideram o significado da contribuição dos seus participantes.

Em concreto, neste processo de investigação assume-se uma leitura múltipla do fenómeno a investigar, procurando entendê-lo não só de forma abrangente, mas também nas suas especificidades e contextos. Enquanto investigador desenvolvendo um estudo interpretativo foi dada particular atenção: à interação entre investigador e participantes e suas possíveis consequências no processo de investigação; às possíveis contradições entre pré-conceitos que possam ter influenciado a investigação e os resultados encontrados; e por último, às diferenças de interpretação dos participantes para o mesmo evento (ver Urquhart, 2013, p.71)

Seguidamente apresenta-se o processo evolutivo que conduziu à opção e desenvolvimento da metodologia qualitativa.

#### **4.4. Opções metodológicas para recolha, tratamento e análise de dados**

Na presente investigação existiu particular preocupação com alguns aspetos considerados fundamentais para a otimização da opção metodológica assumida. Os objetivos da investigação ficaram definidos e estruturados desde o início do processo, visando responder às questões de partida e dessa forma ajudar a melhor compreender e clarificar o tema central da investigação. O tipo e natureza dos dados a obter permitiram definir o instrumento e procedimentos considerados mais adequados para a recolha dos mesmos. A escolha da metodologia de análise dos dados, no caso da presente investigação, foi feita tendo como critério a sua adequabilidade e pertinência face ao objetivo do estudo – identificar as perceções acerca da gestão e dos gestores de RH e do órgão responsável pela GRH, por parte dos diversos atores organizacionais.

Seguidamente efetua-se uma análise detalhada da opção de recolha de dados e da abordagem qualitativa de análise dos mesmos.

##### **4.4.1. Entrevista semiestruturada**

No âmbito da investigação qualitativa a entrevista surge como um poderoso instrumento de recolha de dados em diferentes contextos, permitindo abordagens mais abrangentes ou

circunscritas, independentes ou interligadas favorecedoras do processo de construção e desenvolvimento do conhecimento científico (Maroy, 1997; Quivy & Campenhoudt, 1998; King, 2011). A entrevista enquanto ferramenta de recolha de dados em trabalhos científicos, é dos instrumentos mais adequados no âmbito do paradigma interpretativo, permitindo, tal como refere Ruquoy (1997, p.111), “explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo no quadro do objeto de estudo”.

As entrevistas, como é o caso das efetuadas no presente estudo, podem ter um guião mais ou menos estruturado, mas de natureza flexível prevendo a possibilidade de no decurso da própria entrevista as questões inicialmente definidas possam ser alteradas, reajustadas ou redefinidas. Esta abertura e possibilidade, de no decurso da entrevista entrevistado e entrevistador explorarem temas e percorrerem caminhos que não haviam sido originalmente equacionados, ajudam a dar um maior significado e riqueza ao contexto comunicacional, facilitando e favorecendo o processo de interações entre os dois intervenientes (Smith *et al.*, 1997; Fernandes & Maia, 2001; Eriksson & Kovalainen, 2008; King, 2011).

Esta evolução no processo de interação – maior ou menor confiança relacional, níveis de motivação e empenhamento no processo, qualidade do *feed-back*, gestão dos silêncios, interpretação dos ruídos, mudanças de contexto (físico e/ou mental) – é mais um elemento do contexto global da entrevista que se vai construindo e que urge compreender, uma vez que fazendo parte do processo, tem relevância ao nível da produção de conhecimento, particularmente, no grau de aprofundamento de conteúdos e de construção de significados (Silverman, 1997; Kvale, 2005; King, 2011).

A entrevista, por um lado, permite um contacto pessoal e direto entre o entrevistador e cada um dos participantes da amostra. O objetivo é que dessa forma os entrevistados expressem as suas vivências, perceções e interpretações da forma mais profunda e abrangente possível. Por outro lado, a entrevista favorece a compreensão dos pontos de vista das pessoas acerca das matérias objeto da investigação, permitindo obter elementos de análise e estudo que não são diretamente observáveis através de outro tipo de instrumentos de recolha de dados, principalmente questionários. Permite ainda clarificar respostas, explorar sentidos e aprofundar significados (King, 2011).

De seguida procede-se à descrição do processo de elaboração do guião de entrevista.

#### **4.4.2. Elaboração do guião de entrevista**

A investigação de um problema, a existência de um conjunto de questões podem ser fatores para iniciar um processo de operacionalização de uma entrevista que sirva de base ao desenvolvimento de uma pesquisa científica (Fernandes & Maia, 2001; Glaser, 2004; Glaser & Holton, 2004). No presente estudo foi com o levantamento das questões de partida que se iniciou o processo de construção do guião da entrevista semiestruturada. Assim, as áreas a explorar na entrevista foram definidas com base na revisão da literatura efetuada, nos conhecimentos e experiência profissional adquiridos e desenvolvidos, na área da GRH, pelo investigador enquanto técnico e, posteriormente, diretor de RH, e ainda com base nos dados resultantes da primeira entrevista realizada.

Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, construiu-se um guião de entrevista abrangendo vários temas no âmbito do objeto de pesquisa. Operacionalizaram-se conjuntos de questões, conforme os princípios apresentados por Quivy e Campenhoudt (1998) de exequibilidade, clareza, relevância, flexibilidade, e de natureza aberta que salvaguardassem situações específicas (ver também Fernandes & Maia, 2001). No entanto, o guião é um conjunto de temas ao qual se recorre no decurso da entrevista, respeitando o mais possível o pensamento e os percursos seguidos pelo entrevistado (Ruquoy, 1997). A utilização de um guião de entrevista não só não compromete a característica de “abertura” da investigação qualitativa (McCracken, 1988), como ainda proporciona a sistematização dos dados recolhidos. Simultaneamente, permite diminuir ou mesmo eliminar preocupações mais rotineiras para o entrevistador, permitindo-lhe estar atento a outros elementos do contexto físico e psicológico em que a mesma decorre, proporcionando níveis mais elevados de concentração e de disponibilidade mental e interativa, com repercussões na qualidade dos dados e num maior grau de eficácia em termos de aproveitamento da entrevista.

A existência do guião facilitou o controlo sobre a mesma, permitindo comparar os dados das entrevistas efetuadas aos diferentes participantes no estudo e obter conclusões sobre domínios, categorias e propriedades de carácter percetivo (McCracken, 1988). Por seu lado, o carácter de abertura do próprio guião propiciou a abordagem de temas que não estavam originalmente previstos e que surgiram no desenrolar das entrevistas. O guião de entrevista (ver Apêndice 1), em termos de forma, cumpriu duas funções básicas, refletidas em duas categorias de questões:

- Uma primeira categoria constituído por perguntas fechadas que permitiram obter resposta sobre as variáveis biográficas caracterizadoras dos participantes;
- Uma segunda categoria de questões que visavam os principais temas a abordar de acordo com as perguntas de partida.

Para a primeira categoria relativa a variáveis biográficas, o guião original consistia em 66 questões, da questão 1 à 10, através das quais se procurava saber: idade, naturalidade, estado civil, existência de filhos e/ou outros dependentes a cargo, formação escolar de base, formação escolar adicional e prática de culto religioso, bem como aspetos relativos à experiência profissional anterior. Na segunda categoria privilegiou-se, por um lado, o conhecimento das variáveis empresariais através de 5 questões agregadas em diferentes temas de carácter mais genérico como: categoria profissional atual, antiguidade na categoria, antiguidade na empresa, evolução profissional na empresa, modo de evolução profissional, formação profissional, experiência profissional anterior e resumo dessa experiência.

Posteriormente efetuaram-se todo um conjunto de questões mais diretamente relacionadas com as questões de partida e conseqüentemente com os objetivos do estudo e que incluem as questões 17 a 66. Em termos dos temas, realçam-se as questões sobre: o conceito e natureza da GRH; identificação e caracterização dos responsáveis pela GRH; designação atribuída aos titulares de cargos desta área da gestão. Questões referentes à importância atribuída à GRH e respetivos protagonistas; papel desempenhado versus papel expectável; importância das responsabilidades desta área; identificação das atividades associadas à GRH e seus protagonistas bem como relevância atribuída. Questões referentes a cenários hipotéticos como: definição de prioridades de atuação no caso de assumir o cargo de diretor de RH; em caso de saída do diretor de RH decidiria pelo preenchimento da vaga em aberto caso fosse administrador da empresa, forma de preenchimento da vaga e caracterização do perfil do detentor deste cargo. Incluem-se ainda questões referentes ao estatuto, poder e seu exercício, autonomia e processo de tomada de decisão; identificação de fatores facilitadores e obstáculos ao desenvolvimento da GRH e do desempenho da atividade dos detentores do cargo; tipo de relações e interações estabelecidas com aquela área da gestão e respetivos protagonistas. Questões relacionadas com o carácter estratégico da GRH, com as imagens associadas ao diretor e direção de RH, com a natureza da gestão da GRH, a profissão, as estratégias de identidade, bem como o impacto da GRH na empresa. Acrescem ainda questões que requerem um comentário sobre algumas afirmações

efetuadas por diferentes pessoas relativamente à GRH, diretor e direções de RH e, por fim, exemplos de situações adjetivadas como boa e má GRH.

Assim, apesar das preocupações em seguir o guião base construído, houve igual preocupação em que a entrevista não se enclausurasse ou restringisse a esse mesmo guião. Por razões inerentes à dinâmica das próprias entrevistas, manteve-se a liberdade de fazer ajustamentos ao longo da realização destas e simultaneamente ir reformulando o próprio guião e enriquecendo as entrevistas posteriores (voltando inclusive a efetuar uma segunda entrevista a alguns dos participantes, sempre que tal se justificou), sem se perder a linha de rumo original (Smith *et al.*,1997).

Quivy e Campenhoudt (1998, p.193) descrevem da seguinte forma o método de condução de uma entrevista, o qual foi seguido neste estudo:

... geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas na ordem em que as anotou, e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível “deixará andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaimhar a entrevista para os objetivos, cada vez que o entrevistado deles se afastar, e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chegue por si próprio, no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível.

#### **4.4.3. Contextos**

O “contexto” é um conceito polimórfico e polissémico, apresentando um carácter multidimensional presente nos processos de pesquisa organizacional. Os sistemas organizacionais em que se desenvolveu esta pesquisa – empresas – possuem dimensões contextuais de natureza e âmbito diverso (Quivy e Campenhoudt, 1998; Griffin *et al.*, 2001; Vedina & Vadi, 2008). Cada um dos intervenientes no processo de pesquisa qualitativa através de entrevistas – entrevistador e entrevistado – transportam consigo, de forma mais ou menos explícita, contextos organizacionais, grupais, profissionais entre outros, bem como os seus próprios contextos pessoais (Mowday & Sutton, 1993; Quivy & Campenhoudt, 1998; Vedina & Vadi, 2008).

O facto de se reconhecer que se deve dar às investigações qualitativas um enquadramento contextual levou a considerar a ambiguidade subjacente à noção de contexto, como algo inevitável e natural (Van Den Berg, 2005). Para Van Den Berg (2005), o contexto pode ter diferentes leituras em função de vários fatores: diferentes



posicionamentos epistemológicos, relevância do mesmo para o desenrolar da pesquisa e particularmente para a realização de análises secundárias.

A exequibilidade das análises secundárias, ou seja, a reanálise dos dados, vai depender muito dos objetivos da pesquisa, do tipo e natureza de dados obtidos mas principalmente da disponibilidade de informação pertinente em vários domínios. A recontextualização não sendo passível de reproduzir o original pode ser obtida através de um conjunto de estratégias sugeridas por Van Den Berg (2005), as quais foram seguidas em termos de princípios e/ou de técnicas na investigação efetuada, tal como a seguir se descreve.

A aproximação ao contexto discursivo do entrevistado e respetiva reanálise pode ser conseguida através da gravação das entrevistas e posterior transcrição literal das mesmas, complementando com detalhes tais como silêncios, ruídos, estados de espírito e humor do entrevistado. Obter o máximo de informação biográfica de cada um dos participantes de maneira a conseguir um retrato o mais consentâneo com a respetiva realidade pessoal. Integrar as respostas do sujeito num todo, o mais coerente possível, sem perder as ligações ao objetivo da pesquisa. Registrar, aquando da realização das entrevistas, o máximo de informações acerca do contexto físico, do ambiente interacional vivido entre entrevistador e entrevistado e homogeneizar as indicações dadas pelo entrevistador ao apresentar a pesquisa e os objetivos da mesma (Van Den Berg, 2005).

Na presente investigação, o processo de reanálise permanente dos dados confere o carácter de análise secundária, servindo a informação descritiva e de caracterização da entrevista, realizada em todas elas, como uma forma de recontextualização. Assim, para este processo, e no final de cada entrevista, foram tomados apontamentos detalhados sobre as condições físicas, logísticas e outros aspetos em que a mesma decorreu. A subjetividade inerente ao processo de recontextualização podendo tornar-se um obstáculo, pode igualmente transformar-se numa vantagem se desde o início existir consciência efetiva dessa situação e se a sua gestão for efetuada com rigor, consciência, honestidade e humildade científica (Quivy & Campenhout, 1998; Fernandes & Maia, 2001; Urquhart, 2013).

A secção seguinte apresenta os principais aspetos relativos à metodologia utilizada na análise dos dados.

## 4.5. Grounded Theory

No âmbito do presente trabalho a *Grounded Theory* foi a metodologia de análise de dados adotada por se considerar adequada ao objetivo global da pesquisa – estudo e compreensão de processos, conteúdos e formas percetivas –, às questões de partida e ao método de recolha de dados utilizado. Seguidamente apresentar-se-á as principais características da *Grounded Theory* como método de análise qualitativa de dados.

### 4.5.1. Grounded Theory como método de análise qualitativa

A *Grounded Theory* é definida pelos seus criadores, dois sociólogos, Barney Glaser e Anselm Strauss, no seu livro intitulado *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, de 1967, como o método que permite “a descoberta da teoria a partir dos dados – obtida e analisada sistematicamente na investigação social” (Glaser & Strauss, 1967, p. 1; Myers, 2011, p. 107; Urquhart, 2013, p. 4). Este livro, considerado revolucionário, preconizava uma metodologia de investigação que procurava desenvolver teorias sobre o comportamento humano de forma sistemática a partir de dados empíricos (Urquhart, 2013, p. 14). O pressuposto chave neste método é de que a teoria produzida é enraizada nos dados, ou seja, a sua própria designação assenta no pressuposto de produzir e fundamentar teoria a partir de dados recolhidos em contextos específicos (Strauss & Corbin, 1990; Partington, 2000; Henwood & Pigeon, 1992; Fernandes & Maia, 2001; Schwatz & Nandhakumar, 2002; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).

Ao longo dos anos várias foram as aplicações feitas da *Grounded Theory*, que incluíram adaptações e modificações da mesma, com debates acesos e divergências entre os próprios fundadores (Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013), pelo que podem ser identificadas duas principais correntes, a que decorre dos trabalhos de Barney Glaser e a que resulta dos trabalhos de Anselm Strauss, em particular de Corbin e Strauss (McCreaddie & Payne, 2010; Myers, 2011; Urquhart, 2013).<sup>3</sup> No momento presente também é comum a designação de *Grounded Theory Method* através da qual se procura evidenciar que a *Grounded Theory* é um método que produz teoria enraizada (Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).

---

<sup>3</sup> Para uma análise detalhada deste debate ao longo dos anos ver Strauss e Corbin (1990), Corbin e Strauss (2008), Charmaz (2006), Bryant e Charmaz (2012), Urquhart (2013).

Esta abordagem de natureza qualitativa e indutiva visa compreender determinado tipo de fenómenos ou situações através do enraizamento nos dados, ou seja, na realidade empírica, e a partir daí elaborar teoria que ajude a compreender o objeto da pesquisa, mas sem que essa teoria seja uma descrição dessa realidade (Bryant & Charmaz, 2012). Nas palavras de Laperrière (2010, p.353), “os casos empiricamente observados não são aí considerados em si mesmos, mas sim, como instâncias do fenómeno social observado”. No entanto, segundo Partington (2000, p.93) “...esta abordagem indutiva de descobrir teoria a partir dos dados, conhecida por *Grounded Theory* é muito citada mas pouco compreendida”, sendo muitas vezes referida a sua utilização a qual é questionada, mesmo adotando uma definição bastante abrangente da mesma, por vários autores (Charmaz, 2006; Hood, 2012; Urquhart, 2013).

De facto, a *Grounded Theory* é uma das metodologias de análise de dados utilizada no âmbito de pesquisas qualitativas, embora a sua utilização não se circunscreva apenas a este tipo de pesquisa mas igualmente a análises de carácter quantitativo (Miles & Huberman, 1994; Fernandes & Maia, 2001; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013). De facto, em termos de paradigmas de investigação a *Grounded Theory* pode ser utilizada no âmbito dos paradigmas positivista, interpretativo e crítico (Urquhart, 2013, pp. 3, 31-32). Tal é possível porque não possui uma filosofia claramente identificável e como é um método sem grande bagagem filosófica pode ser utilizada de forma segura quer no paradigma positivista quer no interpretativo (Urquhart, 2013, pp. 56-62; ver também Charmaz, 2006).

Esta metodologia visou a operacionalização de um sistema metodológico que sustentasse e legitimasse cientificamente os modelos teóricos da sociologia através de, como referem Fernandes e Maia (2001, p. 52), “...uma ligação mais estreita entre teoria e realidade estudada sem pôr de parte o papel ativo do investigador neste processo”.<sup>4</sup> Para Fernandes e Maia (2001), “o método da comparação constante é o princípio central da *grounded theory* e consiste num movimento contínuo entre a construção do investigador e o retorno aos dados, até este processo ficar “saturado”” (p. 55). Este é o pressuposto base que possibilita que a teorização que o investigador vai construindo se mantenha ligada e próxima ao real. Na evolução da recolha e análise dos dados o investigador vai formulando

---

<sup>4</sup> Para uma análise da evolução histórica da *Grounded Theory* ver, entre outros, Laperrière (2010), Bryant e Charmaz (2010), Urquhart (2013),

novas questões, reformulando análises num recorrente regresso aos dados através de questões mais específicas e cirurgicamente orientadas (Fernandes & Maia, 2001).

Alicerçada nos dados obtidos durante o processo de pesquisa e no contínuo questionar do significado dos mesmos, o investigador, através de análises sistemáticas vai construindo interpretações teóricas acerca das situações e questões objeto de investigação (Strauss & Corbin, 1998; Partington, 2000; Schwatz & Nandhakumar, 2002; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013). A *Grounded Theory* propicia a realização de análises qualitativas rigorosas pela seleção de uma amostra constituída por participantes que sejam considerados relevantes para o objeto de estudo e, através de uma análise detalhada e recorrente dos dados obtidos (Charmaz, 1997, Carvalho, 2004; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013). Na base desta metodologia não está a preocupação de colocar hipóteses, mas essencialmente levantar questões ou formular correlações entre conceitos que permitam uma melhor compreensão do próprio objeto de estudo e favoreçam uma ou mais explicações teóricas dos dados obtidos (Ruquoy, 1997; Fernandes & Maia, 2001; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).

Como principais características do método da *Grounded Theory* podem ser salientadas, de forma sucinta, as seguintes (Urquhart, 2013, pp. 4-5; ver também Cresswell, 1998; Dey, 1999; Bryant & Charmaz, 2012): o objetivo da *Grounded Theory* é criar ou descobrir uma teoria; o investigador tem de colocar de parte conceitos teóricos de forma a permitir que a teoria substantiva surja; a teoria centra-se na forma como os indivíduos interagem com o fenómeno em estudo; a teoria estabelece uma relação plausível entre conceitos e conjuntos de conceitos; a teoria resulta dos dados obtidos através de entrevistas, observação e documentos; a análise dos dados é sistemática e começa assim que os dados estão disponíveis; a análise dos dados prossegue com a identificação de categorias e efetuando a sua interligação; a recolha adicional de dados baseia-se nos conceitos emergentes; estes conceitos são desenvolvidos através de “comparação constante” com dados adicionais; a recolha de dados pode parar quando não emergem novas conceptualizações. E ainda, a análise de dados prossegue da codificação aberta (*open coding*: identificação de categorias, propriedades e dimensões) para a codificação seletiva (*selective coding*: elaboração de *clusters* em torno das categorias), e termina com a codificação teórica (*theoretical coding*: em que as categorias são relacionadas entre si e

são consideradas as interligações entre as mesmas). Por último, a teoria que resulta da análise pode ser apresentada de forma narrativa ou através de um conjunto de proposições.

Cada uma destas características tem subjacente vários aspetos e por vezes divergência de opiniões, dependendo da vertente da *Grounded Theory* que é seguida pelo investigador. Na opinião de Urquhart, Lehmann e Myers (2010), as características chave que tornam esta metodologia diferente de outras metodologias qualitativas de análise de dados são: o objetivo principal é a construção de teoria; como regra geral os investigadores devem assegurar que não possuem ideias teóricas pré-concebidas antes de começar a investigação; a análise e a conceptualização são produzidas através do processo nuclear da *constante comparação*, onde cada fragmento de dados é comparado com todos os conceitos e constructos existentes, para verificar se enriquece uma dada categoria existente (adicionando ou melhorando as suas propriedades), forma uma nova categoria ou aponta para uma nova ligação; e por fim, “fragmentos de dados” de todos os tipos são selecionados através de um processo de *theoretical sampling*<sup>5</sup>, em que os investigadores decidem, de forma analítica, onde recolher novos dados.

Das características elencadas decorrem alguns mitos sobre a *Grounded Theory*, um dos quais diz que o investigador deve ser uma “tábua rasa” que deve efetuar a recolha de dados sem qualquer revisão de literatura prévia. No entanto, os próprios fundadores mencionam, em nota de rodapé, que o investigador não começa a estudar um fenómeno sem qualquer conhecimento prévio (Urquhart, 2013, p.29). A afirmação de Dey (1993, p. 63) clarifica este mito, quando diz que há uma grande diferença entre “uma mente aberta e uma cabeça vazia”. De acordo com diferentes investigadores, uma revisão de literatura inicial é importante para definir o problema, mas não deve ser vista como um compromisso nem pode condicionar a codificação dos dados e o desenvolvimento da teoria (Myers, 2011, p. 109; Urquhart, 2013, p. 29).

Investigações portuguesas sustentadas nesta metodologia referem que esta obedece a um processo de categorização numa sequência de 5 fases: *recolha de dados* – através da realização de entrevistas e respetiva transcrição literal; *categorização* – reporta-se à análise das entrevistas; “*memoing*” – processo que compreende a codificação e análise das entrevistas em categorias emergentes; *parcimónia* - compreende a organização hierárquica as categorias emergentes, identificando as categorias que são centrais englobando-as em

---

<sup>5</sup> Para uma explicação aprofundada deste conceito ver Glaser e Strauss (1967).

domínios e, por último, a *elaboração e construção da teoria* desenvolvendo um quadro conceptual explicativo (Maia, 2001; Fernandes & Maia, 2001).

No presente estudo, a metodologia teve a seguinte sequência:

- a) Seleção da amostra, constituído por diferentes atores pertencentes a um conjunto de empresas, a ser estudado, por amostragem teórica;
- b) Elaboração e realização de entrevistas semiestruturadas aos participantes em cada uma das empresas;
- c) Transcrição literal das entrevistas (simultaneamente foi sendo efetuada uma prévia análise e sumarização);
- d) Análise detalhada e recorrente dos dados das entrevistas e dos sumários elaborados no processo de transcrição;
- e) Contextualização das análises e sumarização (continuação do processo já efetuado nas fases anteriores mas de forma mais recorrente e sistemática);
- f) Codificação e designação de domínios, categorias e propriedades e/ou características.
- g) Elaboração de conclusões teóricas.

Por último, nesta investigação foram utilizadas as técnicas de análise designada por *Grounded Analysis* que incluem duas operações fulcrais que se efetuam ao longo de toda a análise e que são: colocar questões com o objetivo de gerar e relacionar conceitos e estabelecer comparações permanentes (Strauss & Corbin, 1998; Fernandes & Maia, 2001; Corbin & Strauss, 2008; Laperrière, 2010; Urquhart, 2013), mantendo-se desta forma o investigador o mais próximo possível dos dados e do *terreno de pesquisa* nos quais aqueles emergem.

As categorias emergentes e os domínios aglutinadores resultaram do desenvolvimento de todo o processo e a sua designação foi da responsabilidade do investigador. Para tal foi considerada a natureza dos elementos que resultaram da análise recorrente dos dados até à saturação dos mesmos em termos de criação de categorias e domínios mais amplos. Neste processo de categorização e de denominação de categorias o investigador contou, numa fase prévia e numa fase posterior, com o contributo de uma especialista académica ao nível da metodologia da *Grounded Theory* que corroborou os procedimentos seguidos e avalizou a adequabilidade das denominações atribuídas às categorias e domínios através de um conjunto de análises comparativas. Dado que a

investigação se insere no paradigma interpretativo, onde se pretende construir interpretações de práticas sociais, não existe a necessidade de verificação da codificação, ao contrário do paradigma positivista que procura garantir a generalização da teoria (Urquhart, 2013, p. 61). No entanto, tal aspeto não isenta o investigador do rigor do processo de análise e codificação, pelo que a confirmação e validação por um especialista se considerou importante.

As análises comparativas permitiram concluir que o processo desenvolvido pelo investigador cumpriu os pressupostos base da *Grounded Theory* em termos de princípios aplicados à análise dos dados; seguiu adequadamente as etapas metodológicas e os princípios da *Grounded Analysis* e que a subjetividade intrínseca na criação de categorias e sua designação obteve um considerável grau de concordância. Mesmo quando os termos escolhidos para a designação não foram coincidentes eram sinónimos ou equivalentes em termos de significado e natureza.

Assim, esta metodologia de análise qualitativa visa obter através de um processo recorrente de análise dos dados a saturação de categorias explicativas que proporcionem a construção de teoria sobre o objeto da investigação, conforme se descreve de seguida.

#### **4.5.2. Grounded Theory e a construção do quadro teórico**

A construção da teoria, enquanto objetivo central desta metodologia, segue inicialmente um processo de elaboração de um primeiro esquema explicativo que vai integrando os vários conceitos e propiciando a compreensão da questão. Concomitantemente vai explicando e predizendo os dados e desenvolvendo estratégias diversas para as ações subsequentes (Strauss & Corbin, 1998). As teorias resultantes deste processo são, no entanto, provisórias e flexíveis podendo ser melhoradas e/ou redefinidas por outros investigadores (Fernandes & Maia, 2001; Urquhart, 2013)). De acordo com as características chave da *Grounded Theory*, mencionadas anteriormente, a comparação constante dos dados é fulcral na identificação das categorias, garantindo uma teoria mais robusta (Urquhart, 2013). A combinação da comparação constante com a *theoretical sampling* são fulcrais no desenvolvimento da teoria, e o processo de *theoretical sampling* resulta da resposta a duas questões, de acordo com Glaser e Strauss (1967; ver Urquhart, 2013, pp. 64-65): Para que grupos ou subgrupos é que o investigador avança na recolha dos dados? Com que objetivo teórico?

Uma forma simplificada de *theoretical sampling* é a de criar uma amostra de grupos do mesmo tipo (Urquhart, 2013), por exemplo departamento de RH em organizações governamentais. Glaser e Strauss (1967; ver também Urquhart, 2013) apresentam quatro opções para a *theoretical sampling*: minimizar ou maximizar as diferenças entre os grupos ou com os conceitos nos dados.

O processo seguido neste estudo será apresentado na secção seguinte, no entanto a opção pela *Grounded Theory* para a análise dos dados ficou a dever-se a um conjunto de aspetos que se passam a enunciar:

1. Maior adequabilidade para a compreensão do objeto de estudo quer a nível da sua natureza, forma, conteúdo e processo, ou seja “devemos adaptar os nossos métodos tanto quanto possível ao nosso objeto e não definir o objeto em função dos métodos” (Smith *et al.*, 1997, p.2; Urquhart, 2013).
2. Potenciar as possibilidades de captar a subjetividade da experiência pessoal resultante da experiência profissional dos participantes (Urquhart, 2013).
3. Esta metodologia revela-se útil na integração do contexto no processo de análise e compreensão das variáveis que permitem enquadrar as respostas às questões de partida (Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).
4. Esta metodologia salvaguarda ainda a complexidade dos casos particulares, tornando o conhecimento produzido em algo não abstrato nem independente do contexto em que é produzido, não generalizável mas passível de ser transferido para situações com alguma similitude (Silverman, 2000; Fernandes & Maia, 2001; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).
5. Apesar das problemáticas teóricas em torno da realização de análises secundárias, estas foram efetuadas, na presente investigação, através da caracterização o mais aprofundada possível das condições em que decorreram as entrevistas, permitindo a sua recontextualização e favorecendo o surgimento de novos dados e questões integradas no processo de construção de conhecimento (Griffin *et al.*, 2001; Urquhart, 2013).
6. O grau de abrangência da *Grounded Theory* permite estabelecer paralelismos com sistemas sociais mais alargados, o que constitui uma vantagem em geral e nesta investigação em particular pelo nível e grau de transversalidade que as questões de partida pressupõem (Silverman, 2000; Eriksson & Kovalainen, 2008; Urquhart, 2013).



Acresce ainda que a ênfase no pressuposto epistemológico de que o conhecimento é localizado e específico, construindo-se em interações permanentes, e que os resultados obtidos não são independentes das metodologias que são utilizadas, nem do percurso e experiência adquirida do investigador, conduziram à escolha desta metodologia.

Esta opção visou ainda uma maior compreensão do detalhe que habitualmente envolve a GRH e a multiplicidade de percepções em contextos reais (Griffin *et al.*, 2001). Para a abordagem deste tema são necessários métodos que sejam apropriados à complexidade das questões, nomeadamente que as analisem e procurem compreender em contextos reais, no quotidiano de cada indivíduo (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Cunha, Clegg & Kamoche, 2006; Eriksson & Kovalainen, 2008).

Na próxima secção procede-se à descrição das fases relativas ao processo de construção do estudo empírico.

#### **4.6. Construção do estudo empírico**

Nesta secção apresentam-se os pressupostos de escolha e elementos de caracterização das empresas seleccionadas para o estudo bem como dos entrevistados. Descrevem-se ainda: procedimentos seguidos para a recolha de dados; condições e contextos de realização das entrevistas; e tratamento a que foram posteriormente sujeitas. Por fim, apresentam-se os procedimentos de análise das entrevistas.

##### **4.6.1. As empresas**

Decorrente da aplicação da *Grounded Theory*, os estudos de caso foram seleccionados por amostragem teórica, em que não se pretendeu garantir uma representatividade probabilística, mas considerou-se a sua relevância teórica que decorre do poder explanatório sobre os fenómenos e relações a serem estudados (Carvalho, 2004; Laperrière, 2010). O trabalho de recolha de dados foi realizado entre finais de Julho de 2007 e Fevereiro de 2010, em 10 empresas de sectores e áreas de negócios distintos cuja caracterização se apresenta no Quadro 4.1, totalizando um total de 257 entrevistas. Realizaram-se ainda segundas entrevistas em todas as empresas durante os anos de 2010 e

2011, como forma de clarificar e aprofundar alguns assuntos, mas sem que tal abrangesse todos os entrevistados.

Foram dois os pressupostos base para a escolha das empresas:

1. Existência de um órgão específico e autónomo, responsável pela GRH e com a designação de “Direção de Recursos Humanos” (DRH).
2. Existência de pelo menos um responsável específico pela GRH com a categoria de diretor e em exercício de funções.

O conhecimento de algumas das empresas por parte do investigador facilitou o contacto inicial com as mesmas e a posterior disponibilidade destas para participar e colaborar neste estudo. A colaboração ativa por parte dos responsáveis das empresas participantes deveu-se, essencialmente, ao reconhecimento da importância do tema, na medida em que nenhuma delas tinha, até então, produzido qualquer trabalho ou sido objeto de estudo que visasse os objetivos estabelecidos por esta investigação.

**Quadro 4. 1: Caracterização Geral das Empresas**

<i>Empresa Privadas</i>	<i>Âmbito de Atuação</i>	<i>Sede</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Sector</i>	<i>Negócio</i>	<i>Volume Vendas (M€)*</i>	<i>Número Trab.</i>
A	Multinacional	Suécia/EUA	Grande	Secundário	Metalúrgico	324	426
B	Multinacional	Alemanha	Grande	Secundário	Químico	750	1577
C	Multinacional	Alemanha	Grande	Secundário	Automóvel	650	2156
D	Nacional	Portugal	Grande	Secundário	Automóvel	220	587
E	Nacional	Portugal	Grande	Terciário	Informático	15	250
F	Nacional	Portugal	Grande	Terciário	Retalho	635	3139
G	Nacional	Portugal	Grande	Terciário	Telecomunicações	721	2121
H	Nacional	Portugal	Grande	Secundário	Transformação	230	573
I	Nacional	Portugal	Média	Terciário	Retalho	7	145
J	Nacional	Portugal	Média	Secundário	Têxtil	10,5	127

Fonte: Relatório e Contas das Empresas, 2012

\* Valores aproximados.

As dez empresas participantes neste estudo têm todas mais de 25 anos de existência, com exceção das empresas E e F, com 16 e 18 anos, respetivamente. As de grande dimensão ocupam o Top 100 da Revista Exame (Exame, 2012), desde que este é editado e todas são líderes no mercado em que atuam. No panorama empresarial português em que 99,8% das empresas se situam em termos de dimensão entre micro, pequenas e médias empresas, e dessas 80% têm menos de 10 trabalhadores (INE, 2011), pode

concluir-se que estamos perante uma amostra de empresas que são exceção e não a regra e que têm um peso relevante na economia nacional.

A amostra do presente estudo é constituída por empresas de diversos sectores de atividade: secundário (6), terciário (4), de diferentes áreas de negócios e de diferente dimensão: oito consideradas grandes e duas médias de acordo com os critérios usualmente utilizados, dos quais se destaca o número de trabalhadores e o volume de vendas (ver Quadro 4.1). Refira-se, no entanto, que as duas empresas consideradas médias (I e J), uma delas (I) é de raiz e estrutura de gestão totalmente familiar, enquanto a outra (J) tem uma estrutura diretiva maioritariamente familiar e uma estrutura de gestão maioritariamente não familiar<sup>6</sup>, sendo ambas líderes nacionais no mercado de atividade em que operam. São maioritariamente empresas de capitais totalmente portugueses (7), existindo ainda três empresas multinacionais a atuar em Portugal, uma de capitais mistos, suecos e norte-americanos e duas de capital alemão. Em termos do número de trabalhadores as dez empresas variam entre os 150 e os 2500.

Ao nível da investigação e para uma melhor análise dos dados foram constituídos três *clusters* empresariais: *cluster* das empresas multinacionais (A, B e C); *cluster* das empresas nacionais de grande dimensão (D, E, F, G e H) e *cluster* das empresas médias (I e J) (ver Quadro 4.2).

**Quadro 4. 2: Clusters empresariais e número de entrevistados por empresa**

<i>Clusters Empresariais</i>	<i>Identificação</i>	<i>Origem</i>	<i>Número de entrevistas por empresa</i>
<b>Empresas Multinacionais</b>	A) Empresa Industrial	Suécia/EUA	N= 27
	B) Empresa Química	Alemanha	N= 27
	C) Empresa Tecnológica	Alemanha	N= 28
<b>Empresas Nacionais</b>	D) Empresa Industrial		N= 25
	E) Empresa Comercial		N= 25
	F) Empresa Tecnológica	Portugal	N= 26
	G) Empresa Industrial		N= 25
	H) Empresa Tecnológica		N= 26
<b>Empresas Familiares</b>	I) Empresa Comercial	Portugal	N= 24
	J) Empresa Têxtil		N= 24

<sup>6</sup> Regista-se que nesta empresa (Empresa J) a direção financeira e a direção de RH são ocupadas por membros da família. A direção de produção era igualmente ocupada por um membro da família, mas a alteração de matéria-prima e de tecnologia conduziu ao recrutamento e selecção de um quadro do exterior. Nesta mudança o anterior diretor de produção passou a integrar os quadros do conselho de administração.

No Quadro 4.3 apresenta-se a designação das empresas em cada *cluster* por uma letra e, por números os intervalos de colaboradores entrevistados em cada empresa. As entrevistas nas várias empresas não seguiram uma ordem em termos da categoria profissional dos atores organizacionais. Esta opção de apresentar as empresas e os participantes responde primordialmente à questão da confidencialidade assumida. Na apresentação, análise e discussão de resultados existem muitas citações ilustrativas em que apenas é indicada a categoria profissional do sujeito como forma de garantir as questões de confidencialidade.

**Quadro 4. 3: Clusters empresariais e referenciação de participantes por empresa**

<i>Clusters Empresariais</i>	<i>Identificação</i>	<i>Origem</i>	<i>Codificação dos entrevistados</i>
<b>Empresas Multinacionais</b>	A) Empresa Industrial	Suécia/EUA	Suj. 1-27
	B) Empresa Química	Alemanha	Suj. 28-54
	C) Empresa Tecnológica	Alemanha	Suj. 55- 82
<b>Empresas Nacionais</b>	D) Empresa Industrial		Suj. 83-107
	E) Empresa Comercial		Suj. 108-132
	F) Empresa Tecnológica	Portugal	Suj. 133 – 158
	G) Empresa Industrial		Suj. 159 - 183
	H) Empresa Tecnológica		Suj. 184 – 209
<b>Empresas Familiares</b>	I) Empresa Comercial	Portugal	Suj. 210 – 233
	J) Empresa Têxtil		Suj. 234 – 257

Considerando a metodologia de amostragem seguida no presente trabalho, o Quadro 4.3 reflete uma homogeneização/equilíbrio no número de participantes ao nível das dez empresas. Procurou manter-se este equilíbrio, nomeadamente em termos de representação por género, faixa etária, categoria profissional nos grupos de chefias diretas, quadros técnicos, colaboradores das direções de RH e colaboradores administrativos e operacionais especializados e indiferenciados. No caso das populações: administradores, diretores pares do diretor de RH (passam a ser designados apenas por “diretores pares” ou “diretor par”) e diretores de RH, não foi possível garantir esse equilíbrio pelo que as variáveis biográficas refletem a realidade de cada empresa.

Um outro aspeto que se afigura igualmente relevante em termos de caracterização diz respeito à organização funcional de cada uma das empresas. Neste sentido o Quadro 4.4 caracteriza cada uma das empresas nas áreas de gestão que as constituem.

**Quadro 4. 4: Áreas de gestão das empresas participantes**

<i>Empresas</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>	<i>J</i>
<i>Áreas</i>										
Produção	√	√	√	√	–	–	–	√	–	√
Logística	√	√	√	√	–	√	√	√	√	√
RH	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Finanças	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Informática	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Comercial	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ctl Gestão	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
I&D	√	√	√	√	√	–	√	√	–	√
Marketing	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Comunicação	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Operações	√	√	√	–	√	√	√	√	√	√
Ct Qualidade	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ser. Ap. Cliente	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Fonte: Organogramas fornecidos pelas empresas aquando da realização das entrevistas.

Um aspeto que ressalta da análise do Quadro 4.4 tem a ver com a considerável similitude de áreas funcionais existente ao nível das 10 empresas, apesar de serem de sectores diferentes e de áreas de negócio e dimensão distintas. Em relação a este último ponto refira-se que as empresas médias, de matriz familiar, apresentam praticamente as mesmas áreas de gestão das demais.

A área de Serviço ao Cliente é a mais recente nas empresas D, F, H, I e J. A área de GRH existe de origem em todas as empresas com exceção das empresas E, onde inicialmente era da responsabilidade de um administrador, e nas empresas H e I, onde começou por estar na dependência hierárquica e funcional da direção financeira, por um período temporal relativamente curto, 3 e 4 anos, respetivamente.

Por ser relevante para o objetivo deste trabalho, refira-se que nas empresas F e H os diretores de RH dependem hierarquicamente de um administrador com o pelouro exclusivo da GRH. Estas são as únicas empresas onde existe este tipo de administrador, decorrente de um processo de centralização da DRH e também se distinguem pelo facto de possuírem dois diretores de RH – estrutura bicéfala. Todas as empresas têm um gestor com a categoria profissional de diretor para todas as áreas funcionais e todos dependem de membros executivos dos respetivos conselhos de administração. Estes atores

organizacionais, ou seja, os diretores pares são, pelo número que representam no global dos participantes (121 em 257) e pela relevância das suas responsabilidades de gestão e interação com os diretores de RH, peças chave deste estudo. O papel e influência desempenhado por estes diretores na sua área específica de atuação pode ainda condicionar em termos percetivos outros atores, particularmente os da sua área de gestão, alguns dos quais fazem parte dos participantes deste estudo.

Da análise efetuada às empresas objeto de estudo verifica-se a existência de comissão de trabalhadores nas empresas multinacionais e nas empresas nacionais D, I, e J. Com exceção das empresas familiares I e J em que as comissões de trabalhadores têm uma participação muito peculiar na vida de cada empresa e não existindo nenhum trabalhador sindicalizado, nas demais 8 empresas existem dirigentes e/ou delegados sindicais (função do número de trabalhadores sindicalizados).<sup>7</sup> De acordo com os dados obtidos nas direções de RH, área de processamento de salários, a taxa de sindicalização é conhecida mas não significativa. No entanto, a informação disponível é diferenciada em função da fonte – de acordo com os administradores e diretores de RH “...é provavelmente residual...e sem atividade significativa...” (Suj. Diretor de RH) para os representantes sindicais que foram entrevistados na qualidade de trabalhadores, as principais opiniões expressas sobre esta questão podem consubstanciar-se nas seguintes citações:

...o número é já bastante significativo embora as pessoas ainda tenham dificuldade em assumir por razões de possíveis discriminações...a empresa lida mal com o sindicalismo, considera que somos todos comunistas e que o nosso objetivo é a derrocada da empresa ... o que qualquer pessoa vê logo que assim é (risos) ... (Suj Operacional - Dirigente Sindical)

...o número tem vindo a crescer em termos de associados, o que se pode explicar pela falência da gestão de recursos humanos...falência talvez seja exagerado, mas pela parcialidade da gestão de recursos humanos e agora cada vez mais pela precariedade do trabalho e pelas ameaças de crises laborais e desemprego que paira e que vai ser seguramente uma realidade... (Suj Operacional - Delegado sindical – entrevista realizada em Julho de 2009)

Por último, todas as empresas têm definida a sua *visão* e *missão* e todas apresentam uma *declaração de valores*. Estes elementos surgem nas páginas que as empresas disponibilizam nos seus sítios da internet, estando igualmente expostos fisicamente em algumas das empresas. Esta exposição é feita através de cartazes colocados em locais de maior visibilidade como sejam a entrada principal, cantina, salas de funcionários, relógios

---

<sup>7</sup> Pela especificidade do tema e falta de elementos não existe informação sistematizada em relação à situação sindical nas empresas participantes neste estudo. No entanto tal limitação não retira interesse nem relevância a este assunto face aos objectivos do trabalho quer ao tema em estudo.

de ponto, entre outros. Esta exposição física só não se verifica nas empresas F, G e H. Apesar do interesse que a análise destes elementos poderia ter na caracterização das empresas, a decisão foi de não os divulgar como forma de garantir a confidencialidade assumida.

No entanto, em todas as empresas, ao nível quer da visão, mas principalmente da missão, é referida a importância dos trabalhadores e do seu impacto no sucesso da empresa. Dentro dos valores da empresa o denominador comum assenta em três pontos ao nível da GRH: imparcialidade e princípio da não discriminação; valorização permanente dos RH (nas empresas A e I a expressão *recursos humanos* é frequentemente substituída por pessoas), e progressão na carreira com base na meritocracia.

Considerando o papel central que neste estudo representam o diretor bem como a DRH, afigura-se importante detalhar as características destas duas entidades ao nível das empresas.

#### **4.6.1.1. Caracterização da direção e diretor de RH**

Os Quadros 4.5 e 4.6 apresentam, respetivamente, a caracterização da DRH e dos diretores de RH por empresa, em termos das respetivas áreas funcionais do quadro de pessoal que a compõem. A estrutura e organização que as empresas apresentam neste órgão de gestão; a similitude ao nível da maior parte das áreas funcionais que caracterizam o leque de responsabilidades existentes e as condições em que as mesmas existem – serviços próprios, partilhados (com outras empresas) e adjudicados ao exterior – são aspetos com repercussões ao nível percetivo. Importa referir que duas áreas não tão habituais nesta direção – controlo de GRH e sistemas de inovação RH – estão presentes nas empresas multinacionais A e B e nas empresas nacionais D, G e J (empresa familiar). A comunicação interna para além de existir nestas mesmas empresas surge igualmente como área funcional da DRH na empresa E.

**Quadro 4. 5: Caracterização das áreas funcionais das direções de RH**

<i>Empresas</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>	<i>J</i>
<i>Áreas Funcionais</i>										
Recrutamento e Seleção	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Formação	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Gestão Técnica Administrativa	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Desenvolvimento Organizacional	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Gabinete Jurídico	√	√	√	√	O	P	√	P	O	O
Higiene Saúde e Segurança no Trabalho	√	√	√	√	O	√	√	√	√	√
Controlo Gestão RH	√	√	√	√	P	P	√	P	A	A
Comunicação Interna	√	√	√	√	√	P	√	P	A	A
Inovação	√	√	√	√	P	P	√	P	A	P

Fonte: Organogramas fornecidos pelas empresas aquando da realização das entrevistas.

Legenda: A – Acumulação pelo Diretor(a) de RH; P- Partilhada; O – *Outsourcing*

Relativamente ao quadro de pessoal destas direções verifica-se que todos os diretores de RH entrevistados possuíam a categoria profissional de diretor de RH e estavam em exercício efetivo de funções. Em termos de distribuição por género, registou-se um equilíbrio de 6 homens e 6 mulheres, sendo que nas duas empresas que apresentam estruturas bicéfalas ocorre igualmente este equilíbrio, um homem e uma mulher como diretores de RH. Formações escolares muito heterogéneas, como se pode ver no Quadro 4.6, caracterizam esta população: Psicologia, GRH, Direito.

Dos doze diretores de RH, um reporta diretamente ao administrador executivo da empresa (dono de uma das empresas familiares), sete reportam a administradores, quatro reportam a administradores com o pelouro exclusivo da GRH (direção com estrutura bicéfala).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Apenas a diretora de RH que reporta diretamente ao administrador executivo da empresa tem assento formal e continuado nas reuniões do conselho de administração, apresentando também a particularidade de ser filha desse mesmo administrador.



**Quadro 4. 6: Caracterização Geral do Diretor(a) de RH**

<i>Empresa</i>	<i>Género</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Filhos</i>	<i>Formação Base</i>	<i>Religião</i>	<i>Antiguidade Empresa</i>	<i>Antiguidade Função</i>
A	F	27	S	0	GRH	Sim	3	3
B	M	50	C	2	GRH	Sim	6	12
C	M	56	C	2	Direito	Sim	8	22
D	F	26	S	0	Psicologia	Não	2	2
E	F	37	D	1	GRH	Sim	4	8
F	F/M	37/46	D/C	1/2	Psicologia/GRH	Sim/Não	8/10	11/13
G	M	48	C	2	Psicologia	Não	4	11
H	M/F	48/55	S/C	0/3	Psicologia/GRH	Sim/Não	8/12	13/18
I	F	28	S	0	GRH	Sim	4	4
J	M	42	C	2	GRH	Não	9	10

Legenda: F – Feminino; M – Masculino; S – Solteiro; C – Casado; D – Divorciado.

#### **4.6.1.2. Composição das equipas da DRH**

A composição das equipas das diferentes direcções de GRH das 10 empresas é variável. Por um lado, diretores de RH que apenas coordenam duas pessoas. Situação ocorrida em três empresas, as duas do *cluster* das empresas familiares e a outra numa das empresas nacionais da área das tecnologias, na qual uma das pessoas tem responsabilidades na área técnica e desenvolvimento e a outra pessoa tem responsabilidades na área técnico-administrativa. Por outro lado, há equipas de trabalho maiores, sendo que a maior equipa existe numa das empresas multinacionais (empresa com maior número de trabalhadores, cerca de 2500) com 15 pessoas, funcionalmente distribuídas da seguinte maneira: com funções de recrutamento e seleção (dois colaboradores quadros técnicos), formação e desenvolvimento (dois colaboradores quadros técnicos e um administrativo), processos e estudos (dois colaboradores quadros técnicos), legislação laboral (1 colaborador quadro técnico e um administrativo), gestão técnico-administrativa (1 colaborador quadro técnico e 5 administrativos). Em todas as empresas com mais de dois profissionais a serem coordenados, a área técnica administrativa da DRH é aquela que tem um maior número de trabalhadores afetos. Maior detalhe em termos de número pode ser verificado no Quadro 4.7.

**Quadro 4. 7: Clusters empresariais e número de colaboradores da DRH**

<i>Clusters Empresariais</i>	<i>Identificação</i>	<i>Origem</i>	<i>Colaboradores*</i>
<b>Empresas</b>	A) Empresa Industrial	Suécia/EUA	N= 4
<b>Multinacionais</b>	B) Empresa Química	Alemanha	N= 9
	C) Empresa Tecnológica	Alemanha	N= 16
<b>Empresas Nacionais</b>	D) Empresa Industrial		N= 5
	E) Empresa Comercial		N= 3
	F) Empresa Tecnológica	Portugal	N= 8
	G) Empresa Industrial		N= 7
<b>Empresas Familiares</b>	H) Empresa Tecnológica		N= 8
	I) Empresa Comercial	Portugal	N= 3
	J) Empresa Têxtil		N= 3

\* Inclui os diretores de RH por empresa.

Relativamente aos técnicos de cada uma das direções de RH verifica-se um maior número de mulheres face aos homens. Ao nível das formações de base predominam os cursos da área social, nomeadamente em GRH, muito embora com um número significativo de licenciados em psicologia, alguns de direito e em sociologia e residualmente em gestão. Todas as empresas apresentam técnicos de diferentes áreas que conseguiram a sua formação superior com o recurso ao estatuto de trabalhador estudante.

Ao nível dos colaboradores administrativos há uma ligeira supremacia de mulheres sobre homens e em termos de formação a maioria tem o 12º ano ou equivalente, havendo, no entanto, 4 casos que têm apenas o 10º ano. Existem 5 colaboradores com formação superior, 2 em psicologia, 2 em GRH e um em sociologia. Tanto os quadros técnicos como os administrativos foram na sua maioria recrutados por concurso externo (41), havendo 13 casos de progressão interna. Comparativamente, nos diretores de RH 5 foram objeto de convite, 3 provêm de concurso externo, 3 de progressão interna da respetiva DRH e 1 de mudança de cargo de direção. A composição das direções de RH, em termos do número de colaboradores, oscila entre os 3 e os 16, número que inclui o diretor de RH.

Outras características poderiam ser explicitadas alargando o quadro de caracterização mas, face ao pedido de confidencialidade expresso por todas as empresas considerou--se limitar a informação relativa a cada empresa. Outras empresas poderiam ter sido consideradas no estudo mas ao longo do processo de investigação estas foram consideradas relevantes e adequadas para o objetivo deste trabalho.

De seguida apresenta-se o processo de seleção e de caracterização dos entrevistados.

#### **4.6.2. Os entrevistados**

A amostragem teórica é uma das características distintivas dos métodos da *Grounded Theory*, na medida em que a preocupação central do investigador não está em escolher uma amostra de participantes representativa de uma dada população, mas uma amostra adequada que permita saturar as categorias que vão emergindo do processo de análise dos dados. A amostra vai sendo definida à medida que se vão consolidando os níveis de saturação das categorias, situação que ocorre quando os dados das entrevistas e respetivas análises deixam de fornecer novos elementos (Ruquoy, 1997; Fernandes & Maia, 2001; Urquhart, 2013).

As especificidades do próprio processo de pesquisa, e principalmente os reflexos e consequências que a eventual paragem das entrevistas em cada uma das empresas poderia ter face ao modo, às condições definidas e à disponibilidade e interesse que as empresas e os participantes selecionados tiveram face a este trabalho, não permitiu seguir o princípio da amostragem teórica de forma literal. Assim, relativamente ao objetivo central e às questões de partida da investigação foram considerados participantes aqueles que:

1. Tivessem respetivamente as categorias profissionais de administrador, diretor (pares do diretor de RH), diretor de RH, chefias de diferentes níveis hierárquicos e outros participantes com categorias diferenciadas, como técnicos altamente especializados, colaboradores administrativos e operacionais especializados e indiferenciados;
2. Exercendo funções de chefia estivessem no exercício efetivo dessas responsabilidades hierárquicas e funcionais;
3. Tivessem alguma forma de interação profissional com a direção e o diretor de GRH.

Atendendo aos objetivos deste estudo, ao carácter delicado do tema (propenso à fulanização e a excessos idiossincráticos), às categorias profissionais envolvidas e às questões de confidencialidade acerca das práticas empresariais de gestão em geral, e de GRH em particular, procurou realizar-se os contactos a partir de uma pessoa de ligação de forma a criar um ambiente inicial propício ao envolvimento do estudo. Assim, a partir do

contacto de um reduzido número de administradores ou de diretores de diferentes áreas, incluindo alguns diretores de RH conhecidos do investigador e que se disponibilizaram a contactar um conjunto de outras pessoas que estavam no exercício dessas várias funções, foi possível chegar a um leque de pessoas que à partida reuniam as características necessárias para a amostra do estudo.

Procurou constituir-se em cada empresa uma amostra de participantes adequada de forma a desenvolver uma metodologia de análise do tipo *Grounded Theory*, tal como apresentado no Quadro 4.8. Por outro lado, atendendo à sensibilidade que o objetivo do trabalho poderia suscitar, assumiu-se uma postura de investigação assente na melhor integração possível nos diferentes contextos que potenciasse os níveis de confiança com os participantes durante todo o processo, particularmente na situação de entrevista. Este clima de confiança favoreceu a qualidade do contacto na entrevista original e facilitou novas possibilidades de contactos com os participantes. Estes ocorreram sempre que foi necessário solicitar esclarecimentos ou colocar questões que emergiram noutras entrevistas.

**Quadro 4. 8: Número de entrevistados por grandes categorias profissionais**

<i>Categorias</i>		<i>Adm.</i>	<i>Dir.</i>	<i>Chef.</i>	<i>Quadros</i>	<i>Oper.</i>	<i>Total</i>	<i>Dir.</i>	<i>Col.</i>	<i>Total</i>
<i>Clusters</i>			<i>Pares</i>	<i>Dir.</i>	<i>Técnicos</i>	<i>Adm.</i>	<i>Parcial</i>	<i>RH</i>	<i>RH</i>	
<b>Multinacionais</b>	<b>A</b>	3	13	2	2	4	<b>24</b>	1	2	<b>27</b>
	<b>B</b>	3	13	2	2	4	<b>24</b>	1	2	<b>27</b>
	<b>C</b>	4	13	2	2	4	<b>25</b>	1	2	<b>28</b>
<b>Nacionais</b>	<b>D</b>	2	12	2	2	4	<b>22</b>	1	2	<b>25</b>
	<b>E</b>	2	12	2	2	4	<b>22</b>	1	2	<b>25</b>
	<b>F</b>	2	12	2	2	4	<b>22</b>	2	2	<b>26</b>
	<b>G</b>	2	12	2	2	4	<b>22</b>	1	2	<b>25</b>
	<b>H</b>	2	12	2	2	4	<b>22</b>	2	2	<b>26</b>
<b>Nacionais</b>	<b>I</b>	2	11	2	2	4	<b>21</b>	1	2	<b>24</b>
<b>Familiares</b>	<b>J</b>	2	11	2	2	4	<b>21</b>	1	2	<b>24</b>
<b>Total</b>		24	121	20	20	40	<b>225</b>	12	20	<b>257</b>

A caracterização dos participantes é efetuada não por empresa mas agrupando todas as empresas (ver Quadro 4.9). Esta opção foi assumida por se entender ser uma forma de apresentar de modo mais sistematizado a população participante e embora consciente da perda do detalhe por empresa, o mesmo está presente porque todas as análises e ilações

efetuadas têm na base o conhecimento do participante em questão e da empresa de pertença.

**Quadro 4. 9: Caracterização global dos 257 entrevistados**

<i>Variáveis</i>	<i>Dados Biográficos</i>	<i>Entrevistados (n°)</i>
Género	Feminino	104
	Masculino	153
Género por categoria	Administradores	21M/3F
	Diretores pares	72M/49F
	Diretor Recurso Humanos	6M/6F
	Colaboradores DRH	8M/12F
	Chefias diversas	13M/7F
	Técnicos	11M/9F
	Adm. e Operacionais	22M/18F
Idade	18-20	27
	21-30	56
	31-40	68
	41-50	57
	51-60	36
	>60	13
Estado Civil	Solteiro	59
	Casado, União de Facto	158
	Divorciado	30
	Viúvo	10
Filhos (n°)	0	117
	1-2	103
	3-4	28
	>5	9
Religião	Sim	198
	Não	69
Antiguidade na função (anos)	< 1	12
	1-2	46
	3-5	44
	6-10	86
	11-20	34
	21-30	24
	>30	11
Antiguidade na empresa	< 1	12

	1-2	41
	3-5	58
	6-10	97
	11-20	21
	21-30	19
	>30	9
Formação escolar	Doutoramento	2
	Mestrado	29
	Licenciatura	149
	12º Ano	30
	10º e 11º	12
	9º ano	10
	7º e 8º	8
	Ciclo preparatório	8
	Ensino Básico	4
Analfabeto	5	

Legenda: F – Feminino; M – Masculino.

Tal como decorre do Quadro 4.9, o grupo de pessoas que participaram no estudo abarcou um largo intervalo etário, dos 19 aos 82 anos, com níveis de antiguidade variável dos 3 meses aos 67 anos e a viverem diferentes etapas do seu percurso profissional. Em termos de género verifica-se um razoável equilíbrio ao nível das dez empresas, com a exceção na categoria de administradores em que dos 24 entrevistados apenas três eram do sexo feminino.

De seguida apresentam-se os procedimentos adotados para a recolha e tratamento de dados.

#### **4.7. Procedimentos para a recolha e tratamento de dados**

Após a caracterização dos participantes em termos da globalidade das empresas que integraram este projeto de investigação, descrever-se-á nesta secção todo o procedimento referente ao processo de recolha de dados - contactos, elaboração do guião de entrevistas e respetiva reformulação, logística de processos e contextos de realização das entrevistas e, por último, o processo de tratamento de dados.

#### **4.7.1. Entrevista Exploratória e a recolha de dados**

Antes de iniciar o processo propriamente dito de recolha de dados de forma sistemática, foi realizada uma primeira entrevista a um antigo diretor de RH. Destaca-se o facto desta entrevista ter sido a mais longa com a duração de 4 horas e foi realizada ao administrador geral de uma empresa que no percurso da sua carreira teve uma passagem de alguns anos como diretor de várias áreas de gestão da empresa, incluindo uma “breve” (designação temporal dada pelo próprio) passagem pela DRH. Antes de exercer cargos de direção passou ainda por todas as áreas da empresa (este entrevistado é filho do fundador da empresa, entretanto falecido). Esta entrevista serviu como uma forma de testar o guião inicialmente elaborado permitindo, na sequência de uma análise crítica aprofundada em termos de forma e conteúdo, avaliar a adequabilidade do mesmo aos objetivos do estudo.

Esta entrevista foi de seguida transcrita e a transcrição foi objeto de reflexão e análise crítica entre o investigador e o entrevistado. Efetuaram-se os ajustamentos considerados pertinentes ao nível do melhoramento das questões, refletindo-se posteriormente na condução das entrevistas decorrentes de um guião mais consistente, conforme Apêndice 1.

Os dados recolhidos resultaram fundamentalmente da realização de entrevistas semidirigidas, realizadas individualmente, nas instalações de cada uma das empresas em locais expressamente cedidos para esse fim. No caso de alguns administradores e diretores as respetivas entrevistas foram realizadas nos próprios gabinetes. Houve ainda o recurso a outras formas suplementares de obtenção de dados, tal como preconizado pelo método da *Grounded Theory*. Assim, foi recolhida documentação, nomeadamente: organogramas; descritivos funcionais; elementos do *balanced scorecard* de RH (quando existente); jornais e revistas da empresa; balanços sociais dos últimos 5 anos; relatório e contas dos últimos 5 anos; impressões das páginas da intranet (quando existente) e da página da empresa na internet; visitas à empresa quer às áreas operacionais como às áreas administrativas, técnicas e zonas comuns como cantinas e salas de lazer. Todos estes aspetos e sua importância para a contextualização do estudo são realçados na literatura (Silverman, 2000; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).

Atendendo ao tipo de população a entrevistar, as entrevistas decorreram a um bom ritmo, para o qual contribuiu a excecional colaboração de todas as áreas da gestão dos diferentes níveis hierárquicos e funcionais de todas as empresas participantes e os recursos

logísticos colocados à disposição do investigador, nessas mesmas empresas. O prolongamento no tempo da realização das entrevistas teve a ver, fundamentalmente, com o facto de em 2007 se terem iniciado em Julho, próximas dos períodos de férias ao qual se seguem todo um conjunto de atividades de preparação do novo ano – planos de ações e investimento e respetivos orçamentos –, atividades de natal e fecho do ano, o que dificultou a realização de um número significativo de entrevistas. Situação idêntica veio a ocorrer nos segundos semestres de 2008 e 2009. No Quadro 4.10 pode-se observar o número e a periodicidade das entrevistas realizadas.<sup>9</sup>

**Quadro 4. 10: Número de entrevistas realizadas por mês e ano**

	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>2007</b>	–	–	–	–	–	–	15	–	8	10	12	–	<b>45</b>
<b>2008</b>	10	7	10	10	18	20	15	–	5	15	15	–	<b>125</b>
<b>2009</b>	9	10	–	10	9	10	10	–	–	10	5	–	<b>73</b>
<b>2010</b>	5	9	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>14</b>
<b>Total</b>	24	26	10	20	27	30	40	00	13	35	32	–	<b>257</b>

A duração média das entrevistas foi de 90 minutos. As mais longas foram as realizadas com os administradores, diretores de RH e diretores pares, em particular o diretor de produção e o diretor comercial, conforme se tratava de uma empresa de produção de bens ou de prestação de serviços, e que tiveram duração de sensivelmente duas horas. Com os restantes colaboradores com funções administrativas e operacionais, especializados e indiferenciados, a duração média foi de 40 minutos, tendo no entanto havido entrevistas com cerca de uma hora de duração.

Seguidamente detalhar-se-á o processo seguido ao nível dos contactos. Trata-se de uma fase de grande importância, por um lado, em termos de constituição da amostra de participantes adequada aos objetivos da pesquisa e, por outro lado, determina o modo de interação que o investigador estabelece em cada uma das empresas. Os contactos para a realização do trabalho de pesquisa iniciaram-se em quatro das empresas, através de um telefonema prévio com um administrador da empresa (conhecido do investigador ou indicado por outrem) e nas restantes seis empresas, através de contacto, igualmente

<sup>9</sup> Não são aqui consideradas as segundas entrevistas realizadas em todas as empresas durante os anos de 2010 e 2011, para clarificar e aprofundar determinados assuntos.



telefónico, com os respetivos diretores (as) de RH. Neste telefonema foi efetuada uma explicação sumária do enquadramento do projeto a nível académico e dos principais objetivos do mesmo. Aproveitou-se o contacto para agendamento de uma reunião onde se aprofundariam os objetivos do projeto, identificar-se-ia a metodologia de recolha de dados a utilizar, o tipo de população a ser entrevistada e outros aspetos considerados relevantes para ambas as partes – investigador e empresa.

De salientar a imediata adesão destes responsáveis ao pedido de agendamento da reunião, reunião essa que ocorreu num curto espaço de tempo na maioria das empresas, com exceção de dois casos, por dificuldades de agenda, muito embora todas estas primeiras reuniões tenham ocorrido num espaço temporal de um mês. No primeiro contacto telefónico, apesar de haver da parte do investigador a intenção de pedir para que na reunião prévia pudessem estar presentes um administrador e o diretor de RH, esta intenção acabou por ser expressa pelos próprios interlocutores.

Assim, na primeira reunião estiveram presentes pelo menos três intervenientes: o investigador, um administrador e o diretor de RH. Nesta reunião foi efetuada uma apresentação detalhada do projeto, seu enquadramento, objetivos globais e específicos, metodologia de recolha de dados, viabilidade de poder gravar as entrevistas. Refira-se que, nesta reunião prévia, em nenhuma empresa foi levantada qualquer objeção à questão da gravação das entrevistas, ficando a decisão final para o entrevistado. Foi igualmente definido o tipo de participantes a entrevistar, a possibilidade de obtenção de outros elementos documentais, eventuais questões éticas que o projeto pudesse levantar e formas de as resolver. Registe-se que a este nível o compromisso assumido foi o de manter a confidencialidade da empresa participante e dos dados obtidos através das entrevistas ou da entrega de documentação. Um outro assunto tratado nesta reunião foi o assumir do compromisso de no final do projeto entregar um relatório sobre a empresa em questão e os principais resultados do projeto global.

A questão da população a entrevistar foi outro dos assuntos abordados na referida reunião. Ficou acordado entrevistar, um ou dois administradores, todos os diretores pares, o diretor de RH, colaboradores de cada uma das áreas da empresa com e sem responsabilidades de chefia desempenhando funções operacionais ou administrativas, neste caso, o número de colaboradores a entrevistar por área, seria em função da relevância da

área para o negócio<sup>10</sup>, quadros técnicos e alguns dos colaboradores das direções de RH. Foi também efetuada uma primeira projeção do número total de participantes a entrevistar em cada área funcional, tendo-se facilmente constatado que, face às estruturas empresariais das empresas contactadas, por empresa iriam entrevistar-se em média entre 20 a 25 pessoas, o que acaba por justificar as 257 entrevistas efetuadas.

No processo de seleção das pessoas a entrevistar por área, ficou acordado que no dia da realização das entrevistas o investigador escolheria, com base no registo de presenças, os colaboradores a entrevistar. O local de realização das entrevistas foi providenciado pelo diretor de RH e o agendamento das mesmas ficou a cargo da secretária desse diretor ou em algumas situações excecionais a cargo da secretária do(s) administrador(es) envolvidos no projeto.

Sendo o elemento central do processo de investigação, em particular na recolha de dados, as entrevistas serão objeto de uma análise mais pormenorizada.

#### **4.7.2. As entrevistas: realização, gravação, transcrição**

A experiência vivida neste estudo em que o investigador realizou a totalidade das entrevistas, bem como a sua transcrição literal, facilitaram o posterior “reencontro” com as mesmas, não só pelo exercício de contextualização e recontextualização, aferição de expectativas, melhor perceção de elementos não identificados no decurso da sua realização, mas também, e fundamentalmente, pela possibilidade e utilidade em efetuar o processo de comparação contínua e regresso recorrente aos dados, dois pressupostos centrais da análise a partir da *Grounded Theory*.

Quanto à realização e condução as entrevistas foram realizadas individualmente, sustentando-se no guião previamente elaborado (gradual e consistentemente enriquecido, em função de aspetos surgidos no decurso das mesmas entrevistas e não originalmente previstos). Como referido nos pressupostos teóricos do *design metodológico*, a existência do guião permitiu a recolha de dados concretos de caracterização dos participantes (dados biográficos) e ajudou a garantir que o entrevistado organizasse o seu pensamento e discurso, permitindo por sua vez ao entrevistador abranger todos os temas considerados

---

<sup>10</sup> Por exemplo, numa empresa industrial, a área da produção sendo mais relevante teria um número maior de representantes, numa empresa de serviços a área comercial teria um maior número de entrevistados. Esta informação foi previamente fornecida pelo administrador e/ou diretor de RH da empresa.

relevantes. Permitiu ainda ao investigador estar mais disponível para perceber temas interessantes e úteis ao estudo, que surgem de forma algo marginal e, por último, assegurar, se possível, uma semelhança da estrutura de conversação entre entrevistados, sem diluir as especificidades de cada um (McCracken, 1988; Ruquoy, 1997).

As entrevistas decorreram todas nos locais que cada empresa designou para o efeito. As condições físicas (temperatura, iluminação, acústica, conforto) eram adequadas e o agendamento, de um modo geral, foi cumprido praticamente a 100%. No início das entrevistas e após ser explicado o enquadramento e o objetivo do trabalho, o investigador, à semelhança do que havia feito na reunião prévia tida na empresa, descreveu sucintamente, por uma questão de ética, transparência, confiança e de forma a evitar qualquer tipo de constrangimento, os pontos-chave do seu próprio percurso profissional. Depois desta fase, informava da existência de um guião que iria seguir como referencial da entrevista e colocava a questão da possibilidade ou não de se proceder à gravação da mesma. Apenas um entrevistado começou por não permitir a gravação da entrevista mas no final da primeira resposta tomou a iniciativa de dizer que não havia problema em gravar tendo-se reiniciado a entrevista e procedido à gravação.

Questionados sobre a existência de algum aspeto que pretendessem ver previamente esclarecido, aconteceu com bastantes colaboradores das várias áreas e empresas (com ou sem funções de chefia, operacionais ou administrativos) quererem saber se todas as pessoas iam ser entrevistadas. Perante a resposta que tal seria o ideal mas impossível, pelas especificidades do projeto, nomeadamente em termos temporais, perguntavam a razão da escolha deles e não de outros.

Em todas as gravações ficou registado da parte do investigador um agradecimento aos participantes pelo consentimento na gravação áudio da entrevista. Foi salvaguardado, embora não tenha sucedido em nenhum caso, que se por qualquer motivo e em qualquer resposta, ideia ou opinião o entrevistado pretendesse que o gravador fosse desligado tal aconteceria de imediato. Após a finalização das entrevistas foi solicitado a todos os participantes, caso fosse necessário, se estariam disponíveis para esclarecer eventuais dúvidas ou responder a alguma pergunta que se mostrasse relevante e não tivesse sido colocada, ao que todos sem exceção concordaram. Foi ainda dito aos entrevistados que as entrevistas seriam integralmente transcritas pelo entrevistador e que lhes seriam disponibilizadas para validação, se assim o desejassem, o que não foi requerido por nenhum dos participantes.

No final das entrevistas aconteceu, em praticamente todos os casos, o prolongar da mesma com a alusão a aspetos interessantes e curiosos que não sendo objeto de análise prioritária serão objeto de reflexão na análise dos dados e integração nas conclusões dada a relevância e interesse que em alguns casos revestiu. Este material adicional foi sempre registado por escrito, logo após a conclusão e finalização da entrevista, procurando reproduzir-se o mais fielmente possível as opiniões desses entrevistados acerca dos assuntos mencionados, situações e exemplos concretos transmitidos. Não deixa de ser interessante verificar que em muitos destes casos, ocorre uma referência a certos aspetos que haviam sido objeto da entrevista e aos quais o entrevistado retorna com alguma ênfase quando o gravador é desligado. Os assuntos que mais foram abordados nestas circunstâncias tinham a ver com liderança, perfis de chefia, natureza e tipo de exemplo dado por quem tem responsabilidades de chefia, proximidade das chefias, ruídos nos sistemas de comunicação, gestão de carreiras, injustiças na realização das avaliações de desempenho, a impreparação de muitas chefias diretas para as questões e situações de GRH.

No que concerne ao processo de transcrição das entrevistas, tal como mencionado anteriormente, estas tiveram a duração média de 90 minutos o que deu origem a documentos transcritos com média de 30 páginas em *word* (cada uma), tamanho 11 e espaço simples. A entrevista com a duração de quatro horas deu origem a um documento de 126 páginas em *word*, tamanho 11 e espaço simples. O processo de transcrição das entrevistas foi um processo extremamente trabalhoso e muito demorado, pois foi opção do investigador transcrever ele próprio todas as entrevistas registando todos os passos seguindo o método de “*verbatim*”. Assim, respeitou-se integralmente o discurso e a conversação dos intervenientes, conforme sugerido por Flick (1999), isto é que preenchesse as seguintes características: fosse fácil de escrever, de ler, de apreender e de pesquisar.

O facto de ser o próprio investigador a transcrever as entrevistas teve vantagens e inconvenientes. Começando pelos inconvenientes, o principal teve a ver com a questão da otimização do tempo, pois o mesmo podia ser mais rentabilizado caso tivesse sido feita a opção de pedir a realização desse trabalho a alguém exterior ao processo. No entanto, teria a desvantagem de não garantir a confidencialidade das empresas e dos entrevistados, pois muito rapidamente estes falavam à vontade no nome da empresa a que pertenciam. Para além deste aspeto acresce o de perder a possibilidade de, ao ouvir a gravação, dar conta de

aspectos eventualmente não tão valorizados ou enfatizados no decurso da entrevista. Outras desvantagens seriam o de não permitir estabelecer ligações entre o que era dito, lembrar estados de espírito ou comportamentos não-verbais associados ao discurso verbal, recontextualizar a própria entrevista e, o mais importante, manter o compromisso assumido com cada um dos entrevistados e cada uma das empresas de que apenas o investigador teria acesso às entrevistas.

Abstraindo do cansaço decorrente da transcrição de um conjunto muito significativo de entrevistas, o balanço é positivo na medida em que a transcrição deu origem a um processo de aprendizagem múltiplo. Permitiu avaliar o potencial de determinadas questões ou situações propostas aos participantes em comparação com outras. Possibilitou ainda: compreender as limitações da entrevista e/ou do entrevistador-investigador em determinadas situações discursivas que poderiam (e deveriam) ter tido outras formas de exploração; a reflexão sobre o processo de raciocínio e ilustração seguido pelos participantes; as questões de conteúdo e de forma e estratégias de afirmação pessoal. Permitiu ainda efetuar uma primeira análise dos dados recolhidos com conseqüente enriquecimento das entrevistas posteriores, conforme princípios da *Grounded Theory* (Fernandes & Maia, 2001; Urquhart, 2013).

No que respeita ao processo de tratamento e análise das entrevistas, este teve início com a análise da entrevista prévia efetuada, anteriormente mencionada, e que no âmbito da *Grounded Theory* implica a definição da unidade de análise. De acordo com alguns autores a definição e escolha da unidade de análise sendo algo arbitrária, uma vez assumida deve ser utilizada consistentemente (Fernandes & Maia, 2001). Face ao conteúdo extremamente rico desta primeira entrevista definiu-se como unidade de análise cada ideia, acontecimento, ou sentimento expresso. Dado o elevado número de dados, foram os mesmos sendo sumariados, tendo-se organizado esses sumários em grupos de informação que mais tarde poderiam ser convertidos em características, seguidamente em categorias mais amplas, e posteriormente em domínios globais.

Durante o processo de análise das entrevistas, procedeu-se de acordo com os passos preconizados pela *Grounded Theory* (Glaser, 1978; Strauss & Corbin, 1990; Corbin & Strauss, 2008; Laperrière, 2010; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013): realização de um processo de codificação aberta, com o recurso permanente e recorrente aos dados e aos possíveis significados, questionando-se cada unidade de análise com as perguntas típicas: “O que é isto representa?”, “Com o que é que este assunto se relaciona?”, “De que é que o

sujeito está a falar?”, “O que quererá dizer com isto?”. Este questionar permanente dos dados pode traduzir-se através da imagem de “torcer uma toalha molhada”, ou seja, estão permanentemente a surgir novos dados que carecem ser reequacionados, com o objetivo de se tornarem sempre que possível cada vez mais consistentes e interligados, estruturados e estruturantes. Desta forma favoreceu-se o emergir de conceitos, decorrentes dos dados empíricos, com determinadas propriedades ou características que são organizados em possíveis categorias de diferentes níveis de abrangência e sua aglutinação em domínios mais globais.

Assim, este foi o processo que se desenvolveu ao longo do trabalho de campo da investigação, passando a efetuar-se em larga escala à medida que foram sendo efetuadas as entrevistas – empresa a empresa – e novas análises, procurando de uma forma dinâmica cruzar informação, relacionar categorias comuns e construir categorias mais abrangentes, tendo em conta os diferentes níveis de análise – individual, grupal, profissional, organizacional – com que se procurou estudar o tema do projeto e responder às questões previamente colocadas.

A análise das entrevistas foi sendo realizada à medida que outras entrevistas se iam efetuando, tendo esta análise sido efetuada sem recurso a qualquer *software*, nomeadamente o NVivo. O não recurso a esta ferramenta foi uma opção tomada desde o início da transcrição das entrevistas. Tal foi motivado pela formação, treino e prática desenvolvidos pelo investigador quer na utilização desta forma de proceder ao nível de diversos estudos organizacionais realizados (com e sem supervisão) durante a sua experiência profissional, bem como em trabalhos efetuados no decorrer da realização do mestrado. Muito embora o *software* de análise, tal como o Nvivo, se possa revelar uma preciosa ajuda no que respeita à aglutinação de dados e tratamento quantitativo de parâmetros definidos pelo investigador, o facto é que a experiência e à vontade com os dados das entrevistas que o investigador tinha favoreciam a forma mais envolvente de tratar e analisar os dados. Acresce que o apoio de uma investigadora académica e com grande experiência em análise segundo a *Grounded Theory* no formato tradicional reforçou a opção de prosseguir a análise pessoal dos dados.

Esta opção encontra apoio por parte de diferentes investigadores (Holton, 2012; Urquhart, 2013). Urquhart (2013) e Holton (2012) salientam que muito embora o aparecimento de *software* para análise de dados qualitativos seja uma ajuda na comparação da codificação atribuída e no manuseamento dos dados, o processo de constante

comparação requer um forte envolvimento do investigador que não pode ser substituído pelo software, e é este processo que impede uma codificação inconsistente. Urquhart (2013) acresce ainda que nenhum *software* irá fazer a análise pelo investigador e que o software pode ele mesmo ter implícita a forma como a análise deve ser feita, pelo que o investigador deverá, caso opte por utilizar, assegurar-se da sua adequação aos objetivos e análises planeadas para o seu projeto de investigação (Fernandes & Maia, 2001). Holton (2012, p. 287) termina dizendo que “os investigadores clássicos e experientes da *grounded theory* continuam à espera por um “pacote” que seja capaz de replicar as capacidades complexas do cérebro humano para a conceptualização de padrões latentes de comportamento social”.

#### **4.8. Em resumo**

Este capítulo apresenta as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento deste estudo. Posiciona o trabalho no paradigma interpretativo, assumindo a subjetividade inerente ao processo de investigação e suas implicações na análise e interpretação dos dados. Apresenta ainda a opção pela metodologia qualitativa e indutiva da *Grounded Theory*, numa vertente tradicional da mesma. Para além dos aspetos mencionados para a escolha da *Grounded Theory*, esta opção visou ainda uma maior compreensão do detalhe que habitualmente envolve a GRH e a multiplicidade de perceções acerca desta área da gestão em contextos reais (Griffin *et al.*, 2001; Urquhart, 2013), o que justifica a opção pela entrevista como método de recolha de dados. O capítulo mostra que a *Grounded Theory* é uma metodologia qualitativa muito utilizada em diferentes áreas de investigação, no entanto, vários são os debates sobre a utilização desta metodologia, numa vertente mais “pura” ou mais flexível da mesma, e vários têm sido os avanços e utilizações que a mesma tem sofrido ao longo dos anos, incluindo por parte dos seus fundadores, em particular no processo de codificação dos dados. Tal demonstra que esta é uma metodologia atual e com contribuições muito atuais por parte dos investigadores, quer numa perspetiva positivista ou interpretativa da mesma (Myers, 2011; Bryant & Charmaz, 2012; Urquhart, 2013).

Este capítulo apresenta e justifica ainda a amostra selecionada e o processo desenvolvido para a análise dos dados, salientando a complexidade que tal envolve em termos de análise e do papel dos intervenientes. A seleção das 10 empresas e 257 entrevistados teve como principal objetivo a recolha de dados que permitisse a resposta às perguntas de partida e que se apresenta nos capítulos 5 e 6 que se seguem.





## Capítulo 5 – Perceções, Papéis e Atuações da GRH, Diretor e DRH

### 5.1. Introdução

A apresentação, análise e discussão dos dados são fases fundamentais do processo de investigação científica na medida em que, por um lado, relacionam os dados obtidos com os objetivos da investigação e, por outro lado, permitem articulá-los com as questões de partida. A análise dos dados obtidos no presente estudo reflete, face aos objetivos da investigação, uma interligação dos mesmos a nível de natureza, forma, conteúdos e processos. Consequentemente os dados não são, nem foram apenas entendidos e analisados enquanto expressão de resultados finais mas enquanto elementos dinâmicos dependentes dos contextos de pesquisa, dos processos interativos gerados durante as entrevistas e também do próprio dispositivo metodológico adotado – a *Grounded Theory*.

Neste estudo as entidades, *diretor e direção de RH*, assumem os principais papéis na medida em que se pretende caracterizar as perceções que os diversos tipos de atores organizacionais, das dez empresas participantes, têm daquelas duas entidades concretas e, de um ponto de vista mais abrangente, da própria GRH. Os processos de recolha e análise dos dados permitiram resolver a *necessidade de contextualização* das temáticas e questões apresentadas, na medida em que é nos diferentes contextos empresariais, em que a investigação decorreu, que a maioria dos participantes desenvolvem, caracterizam e atribuem significado profissional e pessoal às suas perceções acerca da GRH e respetivos protagonistas.

No presente capítulo apresentam-se e analisam-se as três primeiras questões de partida referentes respetivamente, às perceções que os diferentes tipos de atores empresariais têm da GRH, do diretor e da direção de RH; a perceção dos papéis profissionais atribuídos aos diretores de RH e, por último, a perceção sobre o processo de devolução de responsabilidades da GRH para as chefias de diferentes níveis hierárquicos e funcionais. Estas questões assentam em aspetos clássicos da GRH que têm mantido e sustentado o processo evolutivo desta área da gestão a nível teórico e prático. As questões revelaram um carácter pertinente no processo de investigação conduzido, tendo, por um lado, ressonância ao nível do pensamento e expressão de perceções e atuações reveladas pelos diferentes atores empresariais. As questões de partida 1, 2 e 3 emergiram da revisão de literatura apresentada no capítulo 2 sobre a gestão, RH e GRH.

De seguida apresentam-se os dados referentes a cada uma das três primeiras questões de partida indicando-se, para cada uma delas, os domínios centrais designados, as principais categorias que emergiram da análise recorrente dos dados para cada domínio e as características mais salientes em cada uma das categorias.

## **5.2. Questão 1 – Quais as percepções que os diferentes atores organizacionais, com níveis hierárquicos e funcionais diversos, têm da GRH, dos diretores e da direção de RH?**

Por uma questão de sistematização, as três entidades são referenciadas de forma independente, no entanto, a análise dos dados revela igualmente que, para lá das especificidades de cada uma das entidades analisadas, existe uma interação das mesmas como se de subsistemas de um sistema mais global se tratassem.

Os dados obtidos referentes à primeira questão de partida, enquadram-se numa perspetiva sistémica de caracterização da GRH, bem como das entidades que a podem protagonizar em termos de papéis desempenhados e responsabilidades assumidas.

### **5.2.1. Perceção sobre a GRH**

Em relação à GRH as percepções, referidas pelos diferentes tipos de atores das dez empresas, apresentaram-se ligadas a contextos organizacionais específicos, sejam situações concretas ou outras, baseadas naquilo que os participantes supõem ser o adequado ou expectável. Esta estratégia assumida pelos participantes de atribuírem uma natureza contextual à GRH parece ter funcionado, por um lado, como um denominador comum, no sentido de considerar que a propósito desta área da gestão, as opiniões, as percepções devam ser colocadas em perspetiva tendo como cenário um contexto que favorece a criação de significados e a formulação de interpretações e, por outro lado, como “um amortecedor” para respostas que eventualmente pudessem ser interpretadas como juízos de valor acerca de colegas de trabalho, no caso concreto o diretor e/ou colaboradores da DRH.

Ao nível desta primeira questão foram constituídos os seguintes domínios: *natureza da GRH*; *perceção da missão definida*; *objeto de intervenção da GRH*; *perceção de resultados esperados da GRH*; e um quinto domínio designado de *evolução tecnológica*.

### 5.2.1.1. Primeiro Domínio: Natureza da GRH

O domínio natureza da GRH saturou-se muito rapidamente enquanto fator caracterizador e justificativo de muitas das percepções expressas sobre a GRH. A análise dos dados conduz à criação de cinco categorias que agregam um conjunto variado de características que são explicitadas no Quadro 5.1:

**Quadro 5. 1: Primeiro Domínio: Natureza da GRH**

<i>Categorias:</i>	<i>Características:</i>
<i>Âmbito</i>	Transversal, contextual, abrangente e global,
<i>Processo</i>	Sistêmica, homogeneizadora, burocrática, bom senso
<i>Conteúdo</i>	Subjetiva, parcial, complexa, complicada, difícil e imprevisível
<i>Orientação de Atuação</i>	Especializada, artesanal, específica, estratégica e operacional
<i>Natureza</i>	Política, ideológica, simbólica e dicotômica

No Quadro 5.2, as múltiplas características que emergem da análise dos dados, são primeiramente apresentadas em termos de referências globais (em muitas situações o mesmo ator organizacional referenciou mais do que uma característica); num segundo momento estabelece-se um *ranking* e, por último, apresentam-se as seis características mais referenciadas pelos diferentes tipos de atores organizacionais.

**Quadro 5. 2: Natureza da GRH – referência global por características**

<i>Características</i>	<i>Referências Globais</i>	<i>Ranking Global</i>	<i>Administradores</i>	<i>Diretores Pares</i>	<i>Chefias Diretas</i>	<i>Quadro Técnicos</i>	<i>Colaboradores</i>	<i>Diretores RH</i>	<i>Colaboradores DRH</i>
Contextual	254	1º	1º	1º	1º	1º	6º	1º	
Transversal	254	1º	2º	2º	2º	5º		3º	2º
Difícil	247	2º					1º		1º
Burocrática	236	3º			3º				
Subjetiva	236	3º				6º	4º		
Abrangente	235	4º	5º	5º				5º	
Estratégica	235	4º	3º					4º	6º
Operacional	235	4º	6º	2º	4º			3º	5º
Específica	222	5º							
Complicada	212	6º					2º		
Global	202	7º		3º					
Complexa	198	8º		4º	5º				4º
Artesanal	185	9º						6º	
Política	183	10º				3º	5º		
Ideológica	178	11º				4º			
Imprevisível	177	12º							
Especializada	166	13º	4º	6º				2º	3º
Bom Senso	161	14º			6º				
Sistêmica	161	14º							
Parcial	132	15º				2º	3º		
Homogeneizadora	96	16º							
Simbólica	78	17º							
Dicotômica	64	18º							

Nota: Sempre que o número de referências é igual atribuí-se a mesma posição no ranking. Tal acontece ao nível das referências globais, quer ao nível das referências por categoria profissional.

Para cada uma das características optou-se por utilizar algumas citações das entrevistas pelo carácter sugestivo e descritivo que as mesmas conferem em termos de percepção por parte dos diferentes atores organizacionais. A ordem de apresentação segue o ranking identificado no Quadro 5.3.

O Quadro 5.3 sobre as características atribuídas à natureza da GRH revela por um lado uma consciência muito ativa relativamente a esta área da gestão por parte de todo o tipo de atores empresariais das dez empresas participantes no estudo e, por outro lado, um carácter dinâmico dessas mesmas características que não se apresentam como mutuamente exclusivas mas pelo contrário bastante inclusivas.

Numa ou noutra característica as citações escolhidas, proferidas por diferentes tipos de atores, alargam a amplitude das próprias características, proporcionando níveis de diversidade e complementaridade que enriquecem a própria natureza da GRH. Dos quatro domínios que emergiram da análise dos dados relativamente à percepção tida sobre a GRH, é o da *natureza da GRH* que mais condiciona o modo como esta entidade é percebida e, simultaneamente, condiciona as percepções tidas noutros domínios, e mesmo na abordagem que os participantes adotam relativamente aos temas das outras questões de partida.

**Quadro 5. 3: Exemplificação das características com extratos das entrevistas**

<i>Característica</i>	<i>Extratos de Entrevistas</i>
<i>Contextual</i>	<p>Na GRH é de capital importância compreender-se os contextos e a dinâmica dos mesmos no sentido de que estes alteram-se e obrigam a uma atitude muito ativa e proactiva e mesmo reativa da parte de todos os que têm responsabilidades na GRH, começando por nós mas principalmente pela Diretora de RH que deve ter um mapeamento o mais adequado e abrangente possível dos diversos contextos (Suj. Administrador);</p> <p>Perceber os contextos é, em GRH, prioritário pois é uma forma de não confundir a árvore com a floresta mas por outro lado perceber que tipo de árvores é que compõem determinadas zonas de floresta, a importância que têm para a proteção da floresta e os cuidados que se deve ter com determinadas árvores (Suj. Administrador).</p>
<i>Transversal</i>	<p>A GRH é transversal a toda a empresa. Há quem defenda que em teoria e na prática a forma de gerir as pessoas deve ser igual, embora saibamos que assim não é; não se pode gerir da mesma forma aquilo que é diferente. As pessoas dentro da empresa são diferentes e as chefias também são diferentes, mas na base, a realidade diz-nos que os princípios, as políticas de GRH têm de ser transversais (Suj. Diretor Par);</p> <p>Eu entendo que esta área é daquelas que atravessa a empresa na sua globalidade no que diz respeito às políticas gerais e tem de funcionar como um sistema de rega de um jardim, em que tudo está bem planeado para que todo o jardim fique regado, apesar dos sectores do jardim terem as suas especificidades e pudermos de precisar de mais tempo de rega (Suj. Quadro Técnico).</p>
<i>Difícil</i>	<p>Torna-se difícil se não houver preparação, conhecimentos, formação, competências e Humildade para entender a grandeza desta área da Gestão. Mas também se ser difícil é tirar horas de sono então garanto que é difícil (Suj. Administrador);</p> <p>É difícil, tornam-na difícil e ninguém facilita quando se trata da sua vida (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).</p>
<i>Burocrática</i>	<p>Digam o que disserem ainda se perde muito tempo com burocracias e o pior de tudo é que muitas vezes ninguém nos explica devidamente para que serve este papel ou aquele procedimento (Suj. Diretor Par);</p> <p>Aqui na empresa está tudo muito bem definido, tudo procedimentado. Não me espantei porque já tinha trabalhado noutras multinacionais mas que às vezes me parece excesso de burocracias, pode crer (Suj. Administrador).</p>
<i>Subjetiva</i>	<p>Na GRH 2+2 não é necessariamente igual a 4 e estatisticamente falando o quatro tanto pode ser 3,5 como 4,4. Isso é de uma riqueza enorme. Não será muito confortável, mas a vida e as pessoas não são necessariamente coisas confortáveis, bem longe disso, pelo menos para uma maioria (Suj. Diretor Par);</p> <p>A riqueza da GRH está a meu ver na sua subjetividade e porquê porque assim não é como aquelas disciplinas do liceu que basta marrar. As pessoas são mais que números, embora às vezes, muitas vezes sejam tratadas como números (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).</p>
<i>Abrangente</i>	<p>Gerir pessoas é uma das principais responsabilidades de todos que coordenam equipas, com o que de bom e mau isso tem. O bom é que todas as pessoas devem estar muito empenhadas nesta que é a tarefa decisiva da empresa e que pode catapultar a empresa para o sucesso..o pior é o que normalmente acontece nas funções que são responsabilidade de todos que é correr-se o risco de ninguém ser responsável por nada... (Suj. Administradora);</p>

	<p>Eu vejo a GRH como uma orquestra que pode ter e tem como é o nosso caso o diretor de RH que é o chefe de orquestra. Tem formação, estudou, tem conhecimentos e competências e deve dirigir-nos e cada um de nós fará o seu melhor até conseguirmos tocar a música toda e tem um papel muito importante nos ensaios, mas a orquestra é um todo (Suj. Diretor Par).</p>
<b>Estratégica</b>	<p>Não concebo a GRH desligada da realidade organizacional, do negócio e dos grandes objetivos, e embora cada vez menos, sinto que tenho ainda que desafiar o diretor de RH, embora saiba que são tantas as solicitações que tem que não é fácil. Mas é fundamental. Tem de delegar coisas nas chefias (Suj. Administrador);</p> <p>Não basta dizer que a GRH deve ser estratégica. Têm de ser criadas condições para que o seja de facto. Um dos principais é ir alterando a mentalidade e esse papel cabe muito aos órgãos de topo, ao apoio que nos dão, às responsabilidades e desafios que nos atribuem e à forma como nos apoiam (Suj. Diretor de RH).</p>
<b>Operacional</b>	<p>Não consigo entender grandes estratégias sem que se tenha uma excelente capacidade de resposta operacional. Afinal as pessoas precisam que lhes resolvam os problemas que as afligem de uma forma eficaz, eficiente e operacionalmente justa (Suj. Chefia Direta).</p> <p>Por vezes ouço certos discursos onde o estratégico parece ser o <i>fillet mignon</i> e o operacional o enfarta brutos. A perceção que tenho é que o mesmo responsável tem de ter como na tropa as duas fardas: a de gala e a de combate e saber quando utilizar cada uma delas é que é o fundamental (Suj. Colaborador Operacional indiferenciado)</p>
<b>Específica</b>	<p>Penso que a GRH vive de muitas especificidades e nesse sentido é fundamental que seja entendida como uma área da gestão específica que necessita de abordagens específicas (Suj. Quadro Técnico);</p> <p>Ainda há quem pense que a GRH é só generalidades e senso comum. Enquanto fazia o curso pensei isso e nunca achei muito importante inscrever-me em disciplinas dessas áreas mas agora que me confronto todos os dias vejo que a GRH é muito específica. Os casos podem até parecer semelhantes ou iguais mas depois cada caso é um caso... (Suj. Diretor Par).</p>
<b>Complicada</b>	<p>Uma coisa eu lhe garanto e já passei por várias empresas e por diferentes funções e sempre cheguei à conclusão que o que me tira o sono são os problemas com as pessoas, às vezes há situações profissionais complicadas condicionadas por histórias e situações de vida dramáticas e isso não se resolve com uma <i>checklist</i> (Suj. Diretor Par);</p> <p>Algumas vezes penso para comigo se tivesse feito sozinho já estava, mas desde que me disseram «você aqui é pago para trabalhar e não para pensar» e eu percebi logo «manda quem pode obedece quem é inteligente» querem complicar, compliquem mas que se perde muito tempo lá isso perde, mas o chefe é que manda... (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).</p>
<b>Global</b>	<p>Acho que a GRH deve derrubar muros e quintas e banir as suas bases muitas vezes paroquiais (Suj. Administrador);</p> <p>A GRH tem de pensar na globalidade da pessoa inteira... a pessoa não é apenas uma máquina de trabalho em que se colocam moedas para trabalhar, mas é alguém que tem uma dignidade imensa. A GRH tem de tratar de forma ampla, global a pessoa humana, no seu todo (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).</p>

<b>Complexa</b>	<p>A minha opinião em relação às questões das pessoas é que se acharmos que uma coisa é simples, convém analisar bem e de vários prismas e obter várias opiniões...digo isto porque às vezes o diretor de RH fala comigo e sugere o desenvolvimento de alguma atividade e a primeira ideia que tenho, ou melhor tinha, era dizer-lhe faça...mas como tive algumas coisas que correram mal e eram simples eu agora penso sempre três vezes e ele também e depois decidimos (Suj. Administrador);</p> <p>Há pessoas que pensam que as empresas com muita gente são mais difíceis de gerir em termos de GRH, que as empresas como por exemplo esta, que tem perto de 200 pessoas...acho isso um desconhecimento e uma ilusão. Pode haver mais problemas, mas o grau de complexidade das questões, nomeadamente em GRH, não acho que deva variar muito (Suj. Diretor Par).</p>
<b>Artesanal</b>	<p>Com pessoas não dá para fazermos as coisas em série, é como um arquiteto que desenha cada pormenor, cada porta é diferente da outra, cada janela não é igual, esta individualidade tem-me ensinado muito...tem de considerar que sou Eng.º e as pessoas estão à espera que nós pensemos linearmente e eu aprendi que com as pessoas não podemos usar chapa cinco, tratamento <i>standard</i>, pois cada um precisa de um estímulo diferente, ainda que possa ser ligeiro, mas diferente (Suj. Diretor Par).</p>
<b>Política</b>	<p>Não perceber que a GRH numa empresa tem um papel muito político é perceber pouco de empresas. Os atos, as decisões têm sempre, vá lá, quase sempre um significado político em termos empresariais (Suj. Administrador);</p> <p>Acredite que quando estamos no jornal da caserna ou no jornal da alcatifa uma das frases que mais se ouve em termos de GRH é que “aquilo são tudo decisões políticas e arranjinhos”. Se formos para empresas públicas aí o sentido é literal (risos) (Suj. Quadro Técnico).</p>
<b>Ideológica</b>	<p>Acho que as ideologias estão presentes em tudo...por vezes designamos por pressupostos, mas estão e condicionam a GRH nos seus princípios, políticas, práticas. Está imbuída de elementos ideológicos, pensar que não, é abdicar de um importante elemento construtor das nossas opiniões, perceções e posicionamentos em relação á GRH. Assim é daqueles casos que mesmo quando se inova e modifica “é difícil deitar fora o bebé com a água do banho”, mesmo que mude a ideologia, alguns trilhos permanecem. (Suj. Chefia Direta);</p> <p>Há sempre lutas na história sobre direitos e deveres e que tem na sua base perspetivas ideológicas mais ou menos vincadas...a GRH também é feita disso (Suj. Diretor Par).</p>
<b>Imprevisível</b>	<p>Nós, as pessoas somos de facto uma caixa de surpresas...pensamos que a pessoa X vai reagir de um modo e reage de forma completamente diferente, achamos que uma mudança que tem a ver com as pessoas vai ser difícil de implementar ou que a pessoa x ou y vai levantar n problemas e corre lindamente... (Suj. Administrador);</p> <p>É sempre difícil trabalhar numa empresa em que não se sabe muito bem com o que se conta. Felizmente agora, aqui, acho que ninguém se pode queixar...claro que as coisas não saem sempre como planeamos, mas isso é como tudo...as torres nos EUA quem é que ia prever o que aconteceu e o certo é que bastou um instante...antes era difícil pois o diretor de RH tinha hoje uma ideia, amanhã outra sobre o mesmo assunto, claro que até podiam fazer todo o sentido mas o resultado era inesperado. As pessoas já são difíceis de compreender e na gestão das mesmas temos sempre de esperar o inesperado, o imprevisível” (Suj. Chefia Direta);</p>
<b>Especializada</b>	<p>A GRH é uma área da gestão e implica conhecimentos, competências próprias e portanto deverão ser pessoas especializadas a definir certos aspetos desta área, nomeadamente colaborar estreitamente com a administração na elaboração da estratégia da empresa (Suj. Administrador com pelouro de RH em</p>



	<p>exclusivo);</p> <p>Acho muito importante que o diretor e a direção de RH marquem as suas especificidades na organização e o façam de um modo obviamente profissional mostrando quando têm que mostrar o carácter especializado da sua área (Suj. Administrador).</p>
<b>Bom Senso</b>	<p>Quando vim para esta empresa tive no meu processo de integração uma conversa com o atual administrador executivo, CEO, que já o era na altura e que me disse algo do género, “Bem-vindo, como novo diretor de RH, um trabalho de muita responsabilidade e muito importante para esta empresa”...depois curvando-se sobre mim disse-me “ há uma coisa que é imprescindível em GRH, ter bom senso, resolve-lhe quase todos os problemas” (Suj. Diretor de RH);</p> <p>Há quem confunda bom senso com senso comum e isso pode dar maus resultados ao gerir RH. Se já o bom senso às vezes falha então no senso comum, que é infelizmente como algumas pessoas mesmo com habilitações veem a GRH aí é mesmo mau... (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).</p>
<b>Sistémica</b>	<p>A natureza da GRH é de tal ordem que tem de se ter precauções na definição de políticas e na implementação de determinadas ações e digo isto porque a resolução de uma situação num sector pode gerar um conjunto de problemas noutros sectores que até aí não os tinham (Suj. Administrador);</p> <p>Um simples erro num processamento salarial pode gerar uma barafunda enorme numa empresa. Lembro-me de uma situação em que, há já alguns anos, um colega meu numa revisão salarial ficou a ganhar mais 40\$00 que nós...nem lhe passa pela cabeça o burburinho que foi em toda a empresa, bem no nosso sector pusemo-lo logo de parte e o homem sem culpa nenhuma, nem ele percebia e amaldiçoava quem lhe tinha feito a desgraça (risos) (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).</p>
<b>Parcial</b>	<p>Por muito que me queiram convencer a GRH está sempre ao serviço do poder, da empresa e isso aqui nesta empresa é bem visível... (Suj. Quadro Técnico);</p> <p>Na teoria até se pode dizer que a GRH é imparcial e até pode estar escrito nos valores mas quando se ouve alguns dizerem alto e bom som eu estou ao serviço da empresa que é quem me paga já está metade dito, a outra metade e a pior de todas são os comportamentos de algumas chefias, pesa sempre para o mesmo lado (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).</p>
<b>Homogeneizadora</b>	<p>Um dos papéis que eu acho que a GRH tem é procurar homogeneizar o mais possível embora o discurso dominante seja o contrário, isto é, estar atento às diferenças (Suj. Diretor Par);</p> <p>Se homogeneizar significa todos a remar para o mesmo lado ok, se significa reduzir diferenças que não fazem sentido existir nomeadamente em termos de processos ou práticas parece-me bem. Agora se significa tudo a acarneirar e a abanar as orelhas, não me interessa. A empresa vive de equilíbrios, desequilíbrios, harmonias e conflitos, o que eu não quero aqui é ausência de espírito crítico e climas de paz podre, para isso já basta o exemplo dos nossos políticos (Suj. Administrador).</p>
<b>Simbólica</b>	<p>GRH é também gerir símbolos com determinados significados, é estar atento aos sinais simbólicos, às histórias, aos rituais e às metáforas que nos são contadas (Suj. Diretor de RH);</p> <p>Eu acho muito interessante o que está por trás dos símbolos que definem as empresas e nesse sentido não deixa de ser muito interessante perceber se nos símbolos os RH e a GRH estão, por exemplo no daqui da empresa estão: dinamismo, força de vencer, vontade de mudar, ora isto só tem mesmo a ver</p>

	com as pessoas e a GRH que se faça (Suj. Chefia Direta).
<b><i>Dicotómica</i></b>	<p>A dicotomia está presente em quase tudo o que é feito na GRH, há sempre a possibilidade de olhar para o copo na perspectiva do meio cheio ou do meio vazio (Suj. Administrador);</p> <p>A dicotomia na GRH é como muitas vezes as contas nos restaurantes em que os enganos se não estamos atentos são sempre a favor da casa” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).</p>

### 5.2.1.2. Segundo Domínio: Percepção da missão definida

Um segundo domínio tem a ver com a *percepção da missão definida* para a GRH e os valores em que a mesma assenta. A análise dos dados revela a este nível a existência de duas categorias: *conhecimento da missão*, e a *relação entre o conteúdo da missão e as práticas de gestão*, tal como apresentado no Quadro 5.4.

**Quadro 5. 4: Segundo Domínio: Percepção da missão definida**

Categorias:	Características:
Conhecimento da missão	Grau de conhecimento Tipo de conhecimento Formas de divulgação
Relação entre conteúdo da missão e as práticas de gestão	Clareza percetiva Grau de consistência

Relativamente ao conhecimento da missão, as características que emergem são respetivamente o *grau de conhecimento* (257 referências<sup>11</sup>), o *tipo de conhecimento* (148 refs) e a *identificação das formas de divulgação* (257 refs). Em relação ao *grau de conhecimento*, a análise dos dados traduz a existência de um contínuo passível de variar entre dois polos de conhecimento: elevado e baixo. Neste estudo os dados das entrevistas revelam que a percepção é a de um grau de conhecimento elevado sobre a existência de uma missão empresarial definida na respetiva empresa por parte de todos os entrevistados. A segunda característica *tipo de conhecimento* visa compreender em que medida os participantes conhecem o texto da missão da respetiva empresa. Apenas 148 entrevistados, representando todo o tipo de atores empresariais de todas as empresas participantes, têm um conhecimento razoável do conteúdo ou uma ideia do texto da missão. Por um lado, é ao nível das empresas multinacionais que se regista um maior conhecimento desse conteúdo (75 refs em 82 possíveis) e, por outro lado, é nas categorias profissionais de administradores, diretores pares e diretores de RH que existe um tipo de conhecimento mais aprofundado desse aspeto empresarial.

O facto destas duas características estarem estreitamente relacionadas torna ainda mais relevante o hiato entre saber que a empresa tem uma missão definida e escrita e

---

<sup>11</sup> Ao efetuar-se a contagem das citações as “referências” passarão a ser indicadas pela abreviatura “refs”.

conhecer, ainda que de forma geral, o conteúdo da mesma. Este desfasamento tem implicações nomeadamente na segunda categoria deste mesmo domínio.

Quanto à terceira característica sobre as *formas de divulgação* (257 refs) as citações que se apresentam revelam um amplo conhecimento da forma e mecanismos de divulgação: “...*está divulgada por toda a empresa*” (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado); “*Na intranet da empresa, na página da internet e afixado em alguns locais estratégicos da empresa, por exemplo junto do relógio de ponto, está o texto da missão da empresa*” (Suj. Diretor Par). Os colaboradores operacionais indiferenciados são os que mais referem as impossibilidades de aproveitamento e/ou utilização dos meios de divulgação digital, alargando o âmbito desta situação, no sentido de relativizar questões ligadas à missão e sobrevalorizar outros aspetos do seu quotidiano profissional, conforme expresso na seguinte citação:

... a escassez de terminais de computadores disponíveis na empresa para consultar determinados assuntos que a empresa divulga por essa via, alguns deles, ainda mais importantes que a missão, como seja a divulgação de concursos internos, processos de recrutamento e seleção internos e externos, atividades desenvolvidas e a desenvolver (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (62 refs expressam esta ideia).

Este último aspeto enfatiza, por um lado a questão da existência de formas de divulgação versus a sua eficácia em termos de disponibilidade e acessibilidade e, por outro lado, remete para questões mais globais que se relacionam com as condições de trabalho. Em particular, é salientado o trabalho em horários noturnos em que, apesar de residual no global dos participantes deste estudo, alguns testemunhos surgiram referindo, tal como se transcreve:

... se a comunicação numa empresa nem sempre é fácil, durante a noite as coisas pioram um pouco porque por um lado as chefias são mais novas, as áreas de acesso são mais restringidas... não faz sentido que a sala de convívio maior esteja fechada... e não há toda a estrutura que está presente no horário diurno e que resolve na hora muitos problemas... por exemplo durante a noite muito raramente passa por cá um diretor. Já agora era importante o diretor de RH ter alguns dias por mês em que trabalhasse de noite e os outros a mesma coisa... era o sistema de direção aberta (risos) (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (12 refs expressam esta ideia).

O desconhecimento do conteúdo da missão não se coaduna com o esforço de divulgação através de suportes físicos e digitais que os órgãos de gestão das empresas referem efetuar face à importância que atribuem ao seu conhecimento, tal como se transcreve: “...*existe na empresa um esforço e investimento para que todos conheçam a missão da empresa*” (Suj. Administrador). Este facto conduz a que a segunda categoria, *relação entre o conteúdo da missão e as práticas de gestão*, assente em duas

características, *clareza percetiva* e *grau de consistência*. Em relação à primeira característica surge um *handicap*, pois o desconhecimento de conteúdo da missão conduz a que não se consiga perceber de que forma e até que ponto é o mesmo influenciador das práticas de gestão. No que respeita à segunda característica é importante realçar um dos elementos resultantes da análise dos dados, que mostra que existe ao nível de entrevistados que conhecem o conteúdo da missão uma percepção de que muitas vezes o texto da missão “...é letra morta...” (Suj. Quadro Técnico), no sentido em que ao mínimo problema, “...à mínima brisa, esquece-se a missão e alguns dos valores em que a mesma radica pois o que de facto importa é o alcançar de resultados, seja de que maneira for” (Suj. Director Par) (98 refs expressam esta ideia).

Relativamente ainda a esta segunda categoria, a análise recorrente dos dados revela que mesmo não conhecendo o conteúdo da missão as percepções sobre a GRH são diversas, dentro da mesma empresa e entre empresas, sendo o principal motivo apontado para esta diversidade o tipo de chefia e de liderança exercida, conforme citação que se segue:

De facto não conheço o texto da missão, mas o mais importante é saber que sou bem tratado e que a empresa na pessoa do meu chefe se preocupa comigo enquanto profissional mas também como pessoa e isso vale bem mais do que tudo o que possa estar escrito sobre regras de conduta, direitos e deveres (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Os dados revelam igualmente, e na mesma empresa da transcrição anterior (empresa nacional), uma incongruência entre o texto da missão e valores da empresa face ao modo como são geridos os RH, a qual é referenciada 7 vezes, como exemplificado na seguinte transcrição:

... de que vale saber papaguear uma coisa ou andar com os valores da empresa na carteira tipo oração, ter um discurso extraordinário acerca da importância das pessoas e depois no dia-a-dia somos tratados como se fossemos carne para canhão, com o desrespeito de todos os direitos e parecendo que só temos deveres, deveres e deveres. Tudo para ficar bem na fotografia que manda para os chefes do alto. Agora, estes podiam era vir cá abaixo algumas vezes... mas sair do bem bom e poder ficar com óleo nas mãos e nódoas no fato é chato... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (21 refs expressam esta ideia).

### **5.2.1.3. Terceiro Domínio: Objeto de intervenção da GRH**

Um terceiro domínio reporta-se ao objeto de intervenção da GRH. A análise dos dados mostra, neste domínio, duas categorias salientes. Uma foi denominada *designação do objeto de intervenção* e a segunda designada por *ato de intervenção* da GRH, tal como se apresenta no Quadro 5.5.

**Quadro 5. 5: Terceiro Domínio: Objeto de intervenção da GRH**

Categories:	Characteristics:
Designação do objeto de intervenção	Forma de designação Consequências da designação
Ato de intervenção	Caracterização do ato Grau de distintividade do ato

Em relação à primeira categoria a análise dos dados revela duas características designadas por *forma de designação* (219 refs) e *consequências da designação* (157 refs). Quanto à *forma de designação* surge uma heterogeneidade de designações e consequentes perceções de tratamento, desde RH (210 refs), pessoas (126 refs), trabalhadores (103 refs), até designações mais cruas como cabeças (81 refs), números (64 refs). Estas formas de designação são expressas pelos diferentes tipos de atores organizacionais em todas as empresas participantes e em múltiplos casos o mesmo ator deu mais do que uma designação. Relativamente à segunda característica os dados revelam que a questão da designação não é meramente nominativa e semântica mas transporta em si todo um simbolismo e uma forma de conceção do social e neste caso da pessoa, determinando ao nível da GRH formas diferenciadas de perceção face ao posicionamento e exercício da gestão.

Uma segunda categoria deste domínio tem a ver com *o ato de intervenção* da GRH, assentando em duas características: *caracterização do ato* (167 refs) e *grau de distintividade do ato* (109 refs). Em relação à primeira característica, os dados revelam uma heterogeneidade de designações relativamente ao que pode ser específico da GRH, dado que “...*pela abrangência e transversalidade da GRH e pela dificuldade de planeamento e organização ao nível da gestão mais geral não é fácil definir os limites das ações da GRH*” (Suj. Quadro Técnico). A segunda característica reflete uma amplitude que torna difícil delimitar a distintividade do ato desta área da gestão, conforme expresso na seguinte citação: “*A GRH deveria preocupar-se com tudo o que tem a ver com a pessoa em contexto de trabalho de forma a garantir em todas as circunstâncias a defesa da sua dignidade*” (Suj Colaborador Administrativo Indiferenciado) (109 refs expressam esta ideia). Uma leitura recorrente dos dados mostra que a amplitude de tarefas, funções e responsabilidades da GRH pode, por um lado, conduzir a situações de desfasamento entre o real e o desejável e, por outro lado, significar uma área da gestão percecionada como estando ainda a construir os seus campos de atuação e de intervenção tal como decorre da

seguinte transcrição: “...é ainda frequente existirem assuntos, questões, situações que não se sabendo a que áreas de gestão pertencem virem cair com aparente naturalidade e inevitabilidade na minha mesa de trabalho...isso é dos RH, é uma afirmação muito frequente...” (Suj. Diretor de RH).

#### 5.2.1.4. Quarto Domínio: Percepção de resultados esperados da GRH

Por último, um quarto domínio tem a ver com a *percepção de resultados esperados da GRH* composto por quatro categorias: *tipo, natureza, medição e impacto dos resultados*, tal como se apresenta no Quadro 5.6.

**Quadro 5. 6: Quarto Domínio: Percepção de resultados esperados da GRH**

Categorias:	Características:
Tipo dos resultados	Resultados quantitativos Resultados qualitativos
Natureza dos resultados	Subjetividade versus objetividade Reatividade versus proatividade
Medição dos resultados	Natureza da medição Fatores influenciadores
Impacto dos resultados	Natureza do impacto Consequências dos impactos

Na categoria *tipo*, os dados revelam duas características: *resultados quantitativos* (87 refs) e *resultados qualitativos* (147 refs). Os *resultados quantitativos* surgem muito ligados ao balanço social, nas suas versões originais indexados principalmente a indicadores das áreas técnico-administrativas da GRH, tais como: rácio efetivos versus contratados, taxa de acidentes de trabalho, taxa de absentismo. Os *resultados qualitativos* apresentam um carácter e expressão mais interpretativo e ilustrativo, conforme trecho da citação seguinte: “...a definição clara do papel e das funções dos trabalhadores na empresa contribui para o seu bem-estar pessoal e profissional e isso favorece o seu envolvimento, o seu esforço e contributo para ajudar a equipa a atingir os seus objetivos” (Suj. Chefia Direta). A percepção mais frequente é a de que os resultados na GRH são ainda muito qualitativos, o que conduz a uma maior dificuldade em avaliar os seus impactos efetivos.

Em relação à categoria *natureza dos resultados* as duas características em que a mesma radica centram-se, respetivamente, nos contínuos *subjetividade versus objetividade* e *reatividade versus proatividade*. Relativamente à primeira característica, a perceção ainda é de maior predomínio da *subjetividade dos resultados* (231 refs). Na segunda característica é a vertente mais *reativa* (227 refs) que é percecionada como mais prevalecte e que pode traduzir-se na seguinte citação: “*o que importa é resolver o problema e como há sempre tantos para resolver passa-se de uns para os outros sem a reflexão que seria necessária e útil efetuar-se para poder vir a ter-se uma postura proactiva*” (Suj. Diretor Par).

Relativamente à *medição dos resultados* emergem duas características: *natureza da medição* (117 refs) e *fatores influenciadores* (151 refs). Quanto à *natureza da medição*, a perceção predominante é a de que, dadas as especificidades da GRH, os resultados e consequentemente a sua medição é frequentemente diferida no tempo, conforme citação: “*...apostar em GRH é muitas vezes apostar no médio e longo prazo em termos de resultados, está a ver o que isso significa para a mentalidade deste país...*” (Suj. Quadro Técnico). Relativamente à segunda característica emergem da análise dos dados um conjunto de fatores circunstanciais que acentuam a perceção da dificuldade desta medição, tais como: a) os resultados desta área serem considerados muito subjetivos (147 refs); b) existência de poucos indicadores (87 refs); c) dificuldade em estabelecer-se uma relação de causa e consequência (85 refs); e d) pressão para os resultados conduzirem a uma descredibilização relativamente ao obtido no médio e longo prazo (81 refs).

Na última categoria, *impacto dos resultados*, as características que sobressaem da análise dos dados são: a *natureza do impacto* (146 refs) e *as consequências dos impactos* (138 refs). A perceção resultante nesta categoria não pode dissociar-se da categoria referente à *medição de resultados* e, nesse sentido, verifica-se que relativamente à *natureza do impacto* existe uma perceção muito subjetiva e ambígua. Quanto às *consequências dos impactos* ainda há, com base nos dados analisados, uma perceção de maior desconfiança do que de certeza acerca dos contributos desta área da gestão para o resultado final da empresa e sobre os processos e de que forma acrescentam valor à empresa. Sobre esta temática a seguinte citação merece destaque:



... frequentemente ouvimos dizer que são as pessoas o bem mais precioso de uma empresa, aqui isso também é dito; que uma empresa vale o que os seus trabalhadores valerem e que só há bons resultados com pessoas motivadas, empenhadas, satisfeitas, diria mais felizes. Aposto que em teoria toda a gente nesta empresa subscreve isto e nas outras acho que aconteceria o mesmo...mas depois queremos transformar a felicidade, a motivação, o empenhamento em números e isso será sempre impossível...vivemos a tirania do número e do quantificável mas falamos em crise de valores para justificar os números da nossa desgraça e desilusão; é contraditório e frustrante. Muito mais frustrante do que eu não conseguir acertar nos números do euro milhões (Suj. Chefia Direta).

### 5.2.1.5. Quinto Domínio: Evolução tecnológica

A evolução tecnológica constitui-se a partir dos dados como um dos domínios que congrega algumas categorias que contribuem para construir o processo perceptivo sobre a GRH (ver Quadro 5.7). A perceção de maior desenvolvimento tecnológico nem sempre é vista pelos entrevistados das diferentes empresas como sinónimo de maior desenvolvimento e sofisticação da GRH, aliás, os dados revelam inclusive uma direção contrária, tal como se transcreve:

A ânsia de querer tudo informatizado faz com que se coloque muitas vezes o carro à frente dos bois. O que quero dizer é que em muitas situações a GRH ainda não está consolidada nem em termos de princípios nem de políticas pelo que é claramente prematuro querer fazer a diferença dizendo “na minha empresa a GRH está informatizada” sem se saber o que isso quer dizer nem como é que as pessoas veem isso. Às vezes nem os informáticos são os defensores disso...também nisto há muitos interesses e muito marketing (Suj. Diretor Par) (158 refs expressam esta ideia).

**Quadro 5. 7: Quinto Domínio: Evolução tecnológica**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Customização da tecnologia à realidade da empresa	Grau de adequação Adaptação dos sistemas tecnológicos à realidade das empresas
Objetivos da aquisição de tecnologia	Eficiência e eficácia Redução de colaboradores

A categoria referente a este domínio que mais emerge da análise dos dados expressa-se na *customização da tecnologia à realidade da empresa* (169 refs), traduzida nas características: maior ou menor *grau de adequação* e conseqüente necessidade de maior ou menor *adaptação dos sistemas tecnológicos à realidade das empresas* (98 refs versus 157 refs respetivamente). Estes dados acentuam a necessidade de um ajustamento significativo da tecnologia da GRH às realidades e necessidades das empresas participantes, de acordo com a perceção dos entrevistados. Outra das categorias diz respeito aos *objetivos da aquisição de tecnologia* (149 refs), em que os dados refletem duas finalidades percecionadas, traduzidas nas características: potencial aumento de

*eficiência e eficácia* libertando os colaboradores para áreas de responsabilidade diferente (142 refs), ou simples *redução de colaboradores* (128 refs), tendo muito a ver com as áreas tecnologicamente transformadas.

A qualidade no exercício da gestão e a tecnologia existente na empresa surgem nos dados, de forma muito interrelacionada, reportada da seguinte forma: “*o aumento de tecnologia e da importância que lhe é dada, por vezes parece que conduz a um desaparecimento da atuação e presença do gestor e isso nem sempre leva a bons resultados*” (Suj. Chefia Direta) (esta ideia é expressa em 168 refs através de contextualização direta ou por experiências vivenciadas noutras empresas). É interessante do ponto de vista da análise e num mundo muito tecnológico, virtualizado e digitalizado, constatar que se trata de um tema que, não sendo neutro, ainda não tem na GRH o protagonismo e o impacto alcançado noutras áreas, “*embora a ameaça paire no ar*” (Suj. Chefia Direta). Ou ainda, “*Se já custa ser tratado por um número ou cabeça, agora imagine ser-se reduzido a bites e bytes e espaço numa pen, não é a melhor forma de se ser humano, pois não?*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Uma análise mais detalhada dos dados revela que “*não existindo uma revolta contra a informatização da GRH*” (Suj. Diretor Par), a realidade é que a maioria dos entrevistados, com exceção dos administradores (15 em 24) e dos diretores de RH das empresas com estruturas bicéfalas (4 em 4), que entendem que a “*área de atuação do outro diretor de RH poderá facilmente ser informatizada*” (Suj. Diretor de RH), prevalece um sentimento de preservação da individualidade e de não a reduzir, por uma questão de moda, de rapidez ou meramente economicista, a variáveis tecnológicas (201 refs), o que se deduz da seguinte transcrição:

O investimento feito em ferramentas de GRH, em formação, em tecnologia é muito grande, o retorno é bem diferente de empresa para empresa e as mais antigas que nasceram na base do desenrascanço e da canelada tendem ainda hoje a ter comportamentos de GRH que não condizem com o que emana do topo...o caminho faz-se caminhando e o crescimento foi tão rápido que cometemos erros de *casting* ao nomear certas pessoas para chefias. Os casos identificados, tentamos resolver da melhor forma, mas acredito que ainda nos escape muita coisa...colocar a questão das escolhas das pessoas numa base ou de químicas pessoais ou de confiar num *software* não me parecem ser as melhores opções. O 8 e o 80 são extremos perigosos. A canelada dói mas os gigas também não garantem que não venha a doer (Suj. Administrador).

De seguida inicia-se a análise dos dados relativos à perceção sobre o diretor de RH.

## 5.2.2. Percepção sobre o Diretor de RH

A análise dos dados revela a existência de uma percepção transversal da entidade diretor (a) de RH assente nos seguintes domínios: *percepção da categoria profissional*, *percepção dos níveis de atuação do diretor de RH* e *percepção dos condicionantes do perfil profissional*.

### 5.2.2.1. Primeiro Domínio: Percepção da Categoria Profissional

Ao nível deste domínio a categoria que surge é a *designação da função* que agrega duas características: *tipos de denominação* (257 refs) e os *motivos da designação* (238 refs), tal como apresentado no Quadro 5.8.

**Quadro 5. 8: Primeiro Domínio: Percepção da Categoria Profissional**

Categories:	Características:
Designação da função	Tipos de denominação Motivos da designação

Relativamente à característica designada por *tipos de denominação* surgem várias denominações por parte dos diferentes atores organizacionais em relação ao responsável pelo órgão de GRH. Existe uma clara supremacia da designação “diretor(a) de RH” adotada por 159 entrevistados face à denominação de “diretor(a) de pessoal” utilizada por 54 participantes. Nesta última designação registam-se dois aspetos merecedores de realce e que têm a ver, respetivamente, com um dos diretores de RH entrevistados, pertencente à empresa com uma estrutura diretiva bicéfala nesta área da gestão e com a responsabilidade máxima pela gestão técnico-administrativa, denominar a sua função por “diretor de pessoal”, quando a sua categoria profissional é de “diretor de RH”. Tal como se transcreve:

Mais importante que o título que nos dão, é o que nós achamos mais adequado. Até podia pensar que o mais adequado seria diretor de RH, aliás como consta do recibo e do cadastro, mas de facto acho que o nome mudou mas a função mudou muito pouco. Prefiro a designação de diretor de pessoal, até a considero mais feliz e mais adequada àquilo que acho ser em termos profissionais (Suj. Diretor de RH).

Um segundo dado a merecer realce é que nas 10 empresas que constituíram a amostra ter sido precisamente nas duas que têm estrutura bicéfala de GRH, e que são as únicas com um administrador com o pelouro exclusivo da GRH, que esses administradores com o pelouro da GRH tenham utilizado a designação de *diretor de pessoal*, ao contrário

dos outros administradores entrevistados nessas mesmas duas empresas que designaram o titular do cargo por *diretor de RH*. Nessas duas empresas de estrutura bicéfala, os dois administradores com o pelouro exclusivo da GRH descreveram a função de duas formas totalmente coincidentes, ou seja, a existência de um diretor de pessoal responsável pela gestão técnico-administrativa e de um diretor de pessoal responsável pelas áreas de desenvolvimento e processos de GRH. Nestas duas empresas os dois diretores de RH, responsáveis pela área de desenvolvimento e processos de GRH e um pela área técnico-administrativa, apresentaram-se como diretores de RH. Pode extrapolar-se esta assunção de diferença de designação face à dos respetivos administradores de pelouro e do auto designado “diretor de pessoal” com a responsabilidade técnica administrativa, como uma forma de reclamar para si e para as suas responsabilidades a legitimidade da designação de diretor de RH e de assumir as suas funções como a *efetiva e verdadeira gestão de RH*, isto é, marcar através da denominação, uma identidade própria e o mais atual possível da função.

Por seu turno os administradores com o pelouro exclusivo da GRH nas entrevistas que concederam, não abdicando do papel de administradores, acabam por, em alguns momentos das entrevistas explicitamente, e muitas vezes implicitamente, assumirem um papel funcional de *diretor geral de RH*, auto percecionando-se como a peça central que torna inteligível o *puzzle* da GRH na sua responsabilidade máxima. Estes dois administradores assumem desta forma um posicionamento em *dois tabuleiros estruturais* – conselho de administração e DRH – funcionando como elementos agregadores e integradores desta área da gestão, conforme reflete a citação extraída da entrevista de um deles:

A importância das pessoas na organização é de tal forma que eu próprio, enquanto administrador, tenho um papel central, junto dos meus diretores de pessoal. Claro que haver um administrador de RH credibiliza a função e aumenta a responsabilidade de todos (Suj. Administrador com pelouro exclusivo de RH).

Relativamente a esta situação merece ainda destaque o facto destes dois administradores terem feito a progressão profissional dentro das respetivas empresas da categoria de diretores de pessoal para a de administradores com o pelouro da GRH, aliás apresentam-se desta forma e os próprios cartões pessoais têm esta expressão impressa.

Nas três empresas multinacionais a designação é de diretor de RH, embora num dos casos a função seja fundamentalmente administrativa e legal. Refira-se ainda que as

designações de gestor operacional de RH (13 refs), chefe de departamento de pessoal (18 refs) e chefe de secção de pessoal (4 refs), que totalizam entre si 35 referências, foram efetuadas por colaboradores de cada uma das empresas – não quadros e sem funções de chefia – em que os respetivos diretores de RH evoluíram ao longo da função, tendo desempenhado funções com aquelas designações e que lhes ficaram, em termos profissionais, “*coladas à pele*” (Suj. Diretor de RH).

No Quadro 5.9 apresentam-se as designações mais correntes nas empresas. Tais designações, curiosamente, contrastam com o facto de todos os responsáveis pelo órgão de GRH terem formalmente a categoria de diretores de RH e tal ser exibido em algumas das empresas participantes, por exemplo no organograma das mesmas (10 empresas), nos cartões pessoais (11), na placa existente na porta do gabinete (7 em 12) ou mesmo no local destinado ao estacionamento da viatura (5 em 12).

**Quadro 5. 9: Diversidade de designações da função**

<i>Designação da Função</i>	<i>Número de referências</i>
Diretor de RH	159
Diretor de Pessoal	56
Chefe do Departamento de Pessoal	19
Gestor operacional de RH	14
Administrador de GRH	5
Chefe da secção de Pessoal	4
Total	257

Da análise deste quadro, e considerando as duas designações mais frequentes, surpreende a designação de diretor de pessoal apresentar um número de referências relativamente significativo, pese embora a denominação assumida ao nível dos órgãos de topo e dos próprios diretores de RH ser praticamente a 100%. A conclusão que se pode retirar, através da análise dos dados, é de a denominação de diretor de pessoal, tendo tendência a diminuir, ainda surgir com relativa frequência em empresas em que o mesmo protagonista passou de diretor de pessoal para diretor de RH.

Esta conclusão, decorrente da análise dos dados, conjuga com a segunda característica desta categoria da designação da função, *motivos da designação* da função. Da análise dos dados das entrevistas verifica-se que o principal fator é o *percurso evolutivo* (235 refs) que os diretores desta área tiveram na organização, que de certa forma se relaciona com o modo de acesso à função e à empresa – progressão, concurso externo,

convite – e que de acordo com os dados condicionam a percepção que se tem deste responsável, tal como decorre da seguinte transcrição:

A forma como percebemos o responsável por uma função tem muito a ver com o modo como ele surge na respetiva área. No caso desta empresa, e neste momento em concreto, ocorreu um processo de progressão natural e de certo modo previsível. O atual diretor de RH entrou quase como estagiário, passou por todas as áreas, apresentou trabalho e resultados e ao aparecer a oportunidade de ascensão foi a escolha natural (Suj. Diretor Par).

### 5.2.2.2. Segundo Domínio: Percepção dos níveis de atuação do diretor de RH

No que respeita à percepção sobre as principais atividades realizadas pelo diretor de RH existe um segundo domínio que tem a ver com diferentes níveis de atuação do diretor de RH e que traduz a categoria designada por *eixos de atuação*. Estes eixos organizam-se em vários *contínuos de atuação*, que por sua vez têm características indexadas de âmbito diversificado, tal como apresentado no Quadro 5.10.

**Quadro 5. 10: Segundo Domínio: Eixos de atuação e respetivo âmbito**

<i>Eixos de atuação</i>	<i>Âmbito</i>
Reativa – Ativa – Proactiva	Natureza
Marasmo – Acomodação – Iniciativa	Orientação
Imobilismo – <i>Nim</i> – Pragmatismo	Processo tomada de decisão
Contextual – Global	Compreensão
Ambiguidade – Transparência	Forma
Subjetividade – Objetividade	Conteúdo
Injustiças/Parcialidades – Justiça/Imparcialidade	Posicionamento
Ilegalidades – Pseudo-Legalidade – Legalidade	Posicionamento
Operacional – Estratégica	Ação
Ineficiência/Ineficácia – Eficiência/Eficácia	Resultado

As designações de cada um dos eixos foram palavras utilizadas pelos entrevistados para caracterizar a sua percepção acerca da atuação existente nesta área da gestão, configurada esta nas atuações percebidas e desejadas relativamente ao diretor de RH. Assim dos dados analisados decorrem vários *eixos de atuação* que se apresentam de seguida como *contínuos*.

### 5.2.2.2.1. Reativa – Ativa – Proativa

De acordo com os dados analisados, estes três tipos de comportamentos de atuação existem em todas as empresas estudadas. Ocorrem, no entanto, quatro *nuances* que importam referir. Primeiro, este eixo foi aquele em que os entrevistados começaram por responder no sentido de que o comportamento do diretor de RH “...*deveria ser cada vez mais proactivo, aliás sempre proactivo*” (Suj. Administrador). O carácter proactivo foi muito utilizado pelos participantes (209 refs em 225 possíveis), embora da análise dos dados resulte igualmente uma segunda tendência que considera os fatores contextuais como determinantes do tipo de atuação a ter. No caso da GRH em geral, e do diretor de RH em particular, são muitas as referências que traduzem a opinião da seguinte citação: “...*a imprevisibilidade do objeto em questão – pessoa – e, por outro lado, a mutabilidade dos contextos em que o diretor de RH atua, leva a que haja necessidade de uma postura muitas vezes reativa*” (Suj. Diretor Par).<sup>12</sup>

Segundo, quanto mais ativos forem os protagonistas dos vários níveis da GRH, nomeadamente os colaboradores da DRH e particularmente o diretor de RH, em termos de: bons observadores e ouvintes; mais planeados e organizados nas suas ações e mais capazes de dar e obter *feedback* junto de todos os interlocutores internos e externos; mais possibilidades, de acordo com o expresso pelos diferentes tipos de atores, haverá de poder ocorrer uma atuação mais proativa (189 refs).

Terceiro, apesar de a *proatividade* ser considerada a atuação ideal (209 refs), o comportamento que aparece, no entanto, mais referenciado em termos do realmente percecionado é o da *reatividade* (199 refs), ao qual se associam determinado tipo de designações de papéis como por exemplo “bombeiro” e “santo milagreiro”. A dimensão proatividade tem 119 refs ao nível do que é efetivamente percecionado aparecendo, no entanto, ligada a designações de papéis como “o arauto da desgraça” e que retrata um papel de *visão profética negativa* indexada à atuação em termos de GRH. Nas palavras dos entrevistados: “*Já se sabe que quando é para ir ao diretor de RH ou eles aparecem ou já houve ou vai haver desgraça. Até as antecipam, são verdadeiros arautos da desgraça...*” (Suj. Diretor Par).

---

<sup>12</sup> Contabilizaram-se 183 referências que expressam esta ideia. 142 referências são de participantes que defenderam a postura proactiva.

Ainda que posicionados fundamentalmente naqueles dois polos, surgem alguns casos, seja como complemento de informação ou *simples* desabafo, traduzíveis na expressão, proferida por diferentes tipos de atores organizacionais, “*pelo menos se for ativa já não é mau*” (Suj. Diretor Par) (124 refs expressam esta opinião). Neste eixo de atuação não há posições mutuamente exclusivas da parte dos diferentes tipos de atores, havendo entrevistados que partilham por um lado a ideia da necessidade do diretor de RH dever saber, por um lado, ler os contextos e adotar a postura de atuação mais adequada à realidade e, por outro lado, distinguir nas suas perceções o que considera desejável (pro-atividade) versus o que realmente constata (cativa e reatividade).

Por último, entre os 24 administradores existem 17 que referem que independentemente da atuação que exista, os novos desafios da GRH implicam uma postura, acima de tudo, diferente dos protagonistas pela GRH. Esta posição não é um exclusivo dos administradores mas também dos demais atores organizacionais.

#### **5.2.2.2.2. Marasmo – Acomodação – Iniciativa**

Embora sejam escassas as referências a perceções de *marasmo*, *acomodação e rotina* tomadas individualmente, os três adjetivos juntos alcançam um total de 57 refs. A *iniciativa* sendo mencionada como a atitude desejável (223 refs em 225 possíveis) aparece referida por 149 vezes como caracterizando a perceção atual da atuação do diretor de RH ao nível de todo o tipo de empresas e de todo o tipo de atores. Nestas 149 referências existem 27 referências em que a conotação dada à iniciativa aponta no sentido da seguinte citação:

Existe iniciativa mas em proveito próprio e dos amigos... (silêncio), parece que alguns responsáveis pela GRH na empresa dividem as pessoas em três grupos: filhos, enteados e não existentes (Suj. Quadro Técnico).

No entanto, uma análise dos dados revela igualmente que a forma de atuação *iniciativa* surge numa outra perspetiva que é a da DRH e outros protagonistas da GRH, incluindo o diretor de RH, solicitarem aos demais tipos de atores, nas diferentes empresas, “*uma postura de iniciativa nestas questões*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado). Os dados revelam a importância que alguns atores atribuem a este tipo de possibilidade de envolvimento (64 refs), no entanto, outros atores, todos pertencentes ao *cluster* das empresas nacionais, assumem um tom muito crítico e negativo, traduzido nas seguintes citações:



Também nos pedem para termos iniciativa e acho que tal é fundamental, mas se por qualquer motivo, algo muitas vezes sem importância, não corre tão bem ou mesmo mal, ou se fizemos algo que não era exatamente a iniciativa que deveríamos ter tido, levamos logo nas orelhas e ouvimos coisas do género «você está aqui para trabalhar e não para pensar», ouvir isto do chefe e do diretor de RH dá um estímulo do caraças, desculpe o termo...claro que a iniciativa vai sendo cada vez menor e olhe temos menos chatices... embora quando se é pequeno, é-se preso por ter cão e por não ter (Suj. Chefia Direta);

Devia haver tanta iniciativa em lembrar-nos os nossos deveres como em lembrarem-se dos nossos direitos... horas extras são às centenas, pagar está quieto...mas se até o Estado faz isto, claro que depois não lhe interessa fiscalizar (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).

Relativamente à *iniciativa* merece ainda destaque uma ideia referenciada por 6 dos 12 diretores de RH, não considerados nas anteriores análises, e que se traduz no subjacente à seguinte citação:

Às vezes ter iniciativa a mais é mau pois gera um problema de inveja ou então roubam-nos a ideia num instante e, o que não valia nada, de repente ouvimos pelos corredores como sendo uma «ideia do quilé» (risos) (Suj. Diretor de RH).

### 5.2.2.2.3. Imobilismo – *Nim* – Pragmatismo

Neste eixo de atuação do diretor de RH, a preferência vai obviamente para o *pragmatismo* (189 refs), corroborando aliás as opiniões referenciadas pelos diferentes tipos de atores no tocante às atividades valorizadas no papel do diretor de RH. O *nim* é referenciado 97 vezes como sendo um comportamento “*muito típico da GRH e obviamente nada abonatório*” (Suj. Diretor Par).<sup>13</sup>

De acordo com a análise dos dados, o *nim* pode ser percebido pelo menos de duas maneiras. Por um lado, pode ser considerado tático, pouco frequente, “*...destinado a aferir ou consolidar melhor uma resposta, que ainda assim deverá ser rápida, pode tolerar-se e aceitar-se...*” (Suj. Diretor Par). Por outro lado, se o *nim* for sistemático leva à descredibilização, gera desconfiança e desencorajada contactos ou pedidos de ajuda futuros, tal como expresso pelos entrevistados:

Ninguém gosta de ficar em cima do muro sem saber para que lado cai (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

O *nim* não é mais do que empurrar muitas vezes o problema com a barriga (Suj. Diretor Par);

O *nim* é falta de coragem na maior parte das vezes (Suj. Chefia direta);

O *nim* é uma excelente forma de fugir aos problemas, às responsabilidades, às clarificações. Talvez não haja melhor para manter o *status quo* (Suj. Quadro Técnico);

---

<sup>13</sup> Alguns entrevistados referem o pragmatismo como a forma de atuação mais frequente embora refiram situações de opção pelo *nim* ou mesmo algum imobilismo.

Infelizmente o *nim* não é só nas questões de RH, mas na minha opinião é nestas que tudo fica mais complicado; as consequências podem ser mais nefastas (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Apesar de todos os aspetos críticos que este tipo de atuação levanta, a análise dos dados revela que o *nim* pode gerar-se de três tipos de perceção. Primeiro, o modo habitualmente percebido de atuação dos protagonistas da GRH. Segundo, o âmbito e natureza das questões que conduzem ao *nim*, em que como principal exemplo é referida a dificuldade muitas vezes existente em interpretar muitos dos dispositivos de legislação laboral que vão surgindo e em relação aos quais se pretende, ou mesmo exige, do diretor de RH uma leitura absolutamente inequívoca e definitiva. Por último, a existência de uma cultura de empresa que nalgumas matérias cultiva uma “*ambiguidade crónica*” ou “*potencia zonas cinzentas e de incerteza*”, tal como apresentados nos extratos dos entrevistados que justificam o *nim*, cabendo ao diretor de RH, no que à sua área diz respeito, interpretar e/ou pactuar com este modo de gestão ambíguo.

A perceção do *nim* enquanto forma de atuação é transversal a todas as empresas e, particularmente, na população Diretor Par (51 refs) e Chefias Diretas (19 refs). Tal pode ser entendido, por um lado, pelo facto da devolução de responsabilidades de GRH ocorrer principalmente sobre estas populações e poder tornar difícil o cumprimento das suas responsabilidades no âmbito da gestão dos seus RH; por outro lado, a falta de sensibilidade manifestada por este tipo de atores organizacionais para este tipo de assuntos. A falta de sensibilidade pode conduzir a que tenham a expectativa de que:

... se se trata de lei, deve ser preto no branco, não deve haver margem para dúvidas... (Suj. Diretor Par);

Aqui é um bicho-de-sete-cabeças a mudança de um horário, pode... pode mas ... temos de analisar... mas depois é a nós que pedem contas. Têm de ser mais pragmáticos, mais operacionais... os RH. A nós também nos pedem para ser pragmáticos em tantas coisas onde o mais fácil era empurrar com a barriga para a frente (Suj. Chefia Direta).

Apesar da transversalidade entre empresas a realidade é que é nas duas empresas que têm uma DRH centralizada que surge mais a *perceção de atuação do nim* por parte do diretor de RH. Tal é justificado pelo facto de haver uma distância percebida como significativa entre o diretor de RH e os demais atores organizacionais, particularmente as duas populações atrás referidas e que consideram o recurso ao *nim* mais de natureza sistemática que fortuita.

A questão do imobilismo surgiu igualmente nos dados no sentido de “deixar andar” por parte do diretor de RH (13 refs), e que por comparação com o *nim* se torna diferente, na medida em que à partida já nem sequer se tem expectativas, como reflete a seguinte citação: “...dali já sabemos que não contamos com nada, a não ser a clássica palmadinha nas costas e o vamos daí tomar um café” (Suj. Quadro Técnico).

Esta perceção de *imobilismo* surge em 13 entrevistados<sup>14</sup>. Analisando em maior profundidade os dados verifica-se que na base desta perceção está toda a problemática sobre a desigualdade percebida entre os trabalhadores que desempenham funções e responsabilidades técnicas, ou seja, detentores de carreira técnica versus detentores de carreira de gestão.

Por último refira-se igualmente haver a perceção “...de que se tem evoluído bastante em termos de GRH” (Suj. Diretor Par), devendo, no entanto, esta afirmação ser vista, aliás como todas as demais, à luz dos dados obtidos, dos contextos específicos e das características muito peculiares das empresas e atores participantes no estudo.

#### **5.2.2.2.4. Contextual – Global**

Se houvesse uma palavra que reunisse o maior número de referências sem dúvida seria *contextual*. Dos 257 participantes que compõem este estudo, todos utilizaram e frisaram a necessidade de a GRH necessitar de ser sempre contextualizada e do diretor de RH dever, por um lado, procurar enquadrar o melhor possível as questões nos contextos em que surgem e, por outro lado, qualquer implementação de ações/práticas dever ter em consideração os contextos tidos como relevantes.

O modo de perceção de atuação *global* aparece referenciado principalmente por atores das três empresas multinacionais (41 refs em 82), principalmente pares do diretor de RH (32 refs em 41 refs), tal como apresentado na seguinte citação:

O facto de estarmos integrados numa empresa multinacional implica que a GRH e particularmente o modo de atuação do diretor de RH seja global, afinado por todos os outros diretores de RH de outras unidades de multinacionais e das diretivas da empresa mãe... (Suj. Diretor Par de empresa multinacional).

---

<sup>14</sup> Dez quadros técnicos, em 20 possíveis, e 3 colaboradores operacionais indiferenciados, dois dos quais se encontram em fase de conclusão do curso superior e um terceiro a frequentar o ensino superior.

No entanto, esta ideia de atuação *global*, que ocorre noutras situações que a seguir se apresentam, é sempre concluída, em todas as referências, com a necessidade de adaptação aos contextos. Dando seguimento à citação anterior:

... apesar de estarmos sintonizados com a empresa mãe, a realidade é que particularmente nas questões de GRH tem sempre de ser considerado o contexto. Não apenas o contexto do país, a sua cultura, como o contexto muito particular da empresa. Este facto, pelo menos no nosso caso, tem sido uma mais-valia porque mesmo nesta área a adaptação ao contexto tem conduzido a que haja situações de melhoria das políticas de base e até inovação nas práticas e que nos tornam um caso de *benchmarking* (Suj. Diretor Par de empresa multinacional).

A perceção de atuação global surge, ainda que de forma residual, numa das empresas nacionais (5 refs), estando diretamente relacionado, com base na análise mais aprofundada dos dados, com o processo de expansão a nível do país, mas os participantes que referem esse modo de atuação, terminam igualmente por referenciar a necessidade de adaptação contextualizada. Surge igualmente em duas empresas nacionais, com a GRH centralizada, em que é feita referência à atuação global (11 refs), nomeadamente a nível da formação, mas revelando um aspeto percecionado como menos positivo, tal como segue:

Compreendo que a empresa ao centralizar a maioria dos processos tenha ganhos, mas também tem perdas...como tudo na vida. A maior em termos de GRH é a perceção sentida pelas pessoas de que quer o diretor como a direção de RH estão muito afastados e desenvolvem políticas muito à distância. Na formação, que até é de qualidade, são elaborados planos centrais e depois têm de ser desmultiplicados...claro que temos trabalho em os adaptar à nossa realidade específica, porque senão transformávamos a formação numa fábrica de encher chouriços, passe e desculpe a expressão. Considero que temos vindo a melhorar mas demora um pouco. Centralizar processos e depois descentralizar, não sei se está a ver mas é sempre um pouco custoso, deixar-se de intervir ou pensar que se deixa de ter o mesmo controlo é sempre difícil... (Suj. Diretor Par).

#### **5.2.2.2.5. Ambiguidade – Transparência**

Relativamente à perceção de atuações caracterizadas pela ambiguidade os dados revelam diferentes situações. De acordo com os dados obtidos e analisados é nas empresas de liderança bicéfala (as quais têm um administrador com o pelouro exclusivo dos RH), que coincidem com as empresas em que a GRH está centralizada, ao nível das respetivas áreas funcionais/específicas, que emerge um maior número de referências à questão da perceção de ambiguidade na forma de atuação do diretor de RH (26 refs). Na primeira situação (dupla liderança) a situação decorre de algumas sobreposições, indefinições e “lutas de território” percecionadas pelos diferentes atores da empresa. Na segunda situação (GRH centralizada), é resultado de problemas de tomada de decisão associados ao *nim*, concomitantemente com a perceção de distância do diretor e da direção de RH, tal como decorre das seguintes transcrições:

O problema é que por vezes, e até são mais do que deveria ser, acabamos por não saber a qual das direções de RH nos dirigir. Ficamos inseguros e mesmo depois de resolvido um assunto não quer dizer que na próxima, face a um problema semelhante nós não venhamos a ter as mesmas dúvidas... mas a empresa é que sabe o que quer... e parece que quer assim. Falo com muitos colegas e eles ficam espantados. Alguns até dizem, porque não têm ninguém como responsável de RH, empresas muito pequenas, que uns com fartura e outros à míngua... (Suj. Chefia Direta).

O pior que pode acontecer numa empresa a ficar-se no meio da ponte como os tolos; é essa a figura que se faz quando não é preto no branco. Eu sei que cada situação é uma situação mas as situações são quase sempre as mesmas, férias, estatuto de trabalhador-estudante, gozo de férias, contratos, avaliações e têm sempre que ir estudar, analisar e a gente é que fica com o pessoal a berrar. Um problema no processamento é um problema; esquecerem-se de pagar as horas extras a uma pessoa que está a contar. Se o salário é grande vá lá mas quando é pouquinho tudo conta... claro nem os grandes querem ficar sem o deles...o Dr. já reparou o barulho que os deputados fazem se não lhes pagam um subsídio e depois há sempre um jornal que descobre que o subsídio não é devido, mas o barulho que ele faz...agora veja aqui, 500€ por mês depois os descontos faltarem 50 euros faz diferença e aguenta lá, resolve-se no mês seguinte. Isto é resposta que se dê!!! E eu também não me fico e digo logo, então venham cá explicar isso, o senhor Dr. venha cá explicar isso ao funcionário. É bom estar à distância...os diretores de RH se fosse fazia como os Presidentes da Republica, direções abertas, estar onde anda o touro e não a não sei quantos quilómetros... (Suj. Chefia Direta).

Neste *contínuo* as empresas multinacionais têm à partida a vantagem de estarem muito formalizadas. No entanto, e segundo alguns dos seus trabalhadores, e isto surge em dados das três empresas, quando há um problema de GRH de alguma complexidade, ou não previsto nas formalizações, gera-se um momento simultaneamente intenso e ambíguo mas normalmente rapidamente sanado, tal como expresso na citação seguinte:

De uma maneira geral este tipo de empresas lida mal com ambiguidades e procura planificar tudo, formalizar tudo, mas isso é obviamente impossível e aí acho que o facto de sermos portugueses, um pouco ao estilo do *McGyver*, conseguimos pôr tudo em andamento. Desenrascamo-nos e encontramos a solução e depois pomos a sede, a empresa mãe a formalizar...acho que essa nossa característica num ambiente normalmente planificado mas em contextos imprevisíveis, nos ajuda a ser pioneiros em muitas coisas da GRH (Suj. Diretor Par).

No *cluster* das duas empresas familiares existem igualmente algumas referências a ambiguidades de atuação (6 refs) e a explicação que é dada sustenta-se na imprevisibilidade das pessoas e/ou de ser impossível prever tudo, assim:

Para bem de todos nós, não vimos com Manual de Instruções, pelo menos para já...e quando viermos ninguém vai ter cabeça para ler aquilo tudo...o que complica o mundo são as pessoas, o que estraga uma loja são os clientes, não tenha dúvida, só que sem eles não existe loja. Claro que ambiguidades sempre houve, há e vai continuar a haver, até porque para muitos dá jeito...por exemplo para quem não quer fazer nada quanto mais ambíguo melhor...concorda? Nas empresas familiares diz-se que há muita rodilhice, «muitos diz que disse», pois eu acho que há em todas as empresas...às vezes à noite faço *zapping* pelos canais e paro no do parlamento e como aquilo por vezes é muito parado (risos), se calhar o *cameraman* adormece e ficam planos e imagens intermináveis e eu quase aposto que deputados de diferentes partidos devem coscuvilhar uns com os outros contra os seus próprios partidos, enfim...depois também dizem que as mulheres são mais ambíguas e mais cuscas, mas também aí Dr. os homens não são nada anjinhos estão de igual para igual, alguns nem ficam nada atrás...portanto não tenhamos ilusões ambiguidades vai sempre haver. Eu digo a mesma coisa a duas pessoas ao mesmo tempo e elas percebem coisas diferentes e por vezes já estamos os três a falar de coisas diferentes, quer melhor. Agora, a ambiguidade maldosa, destrutiva, cínica se me aperceber tem perna curta. Não podemos andar 100 a remar para um lado e um a remar ao contrário... (Suj. Administrador).

Relativamente à ambiguidade na GRH, apesar dos aspetos negativos que lhe estão mais associados e que têm a ver, de acordo com a análise global dos dados, principalmente com a perceção do papel a desempenhar na organização e respetivos objetivos, e com a questão de aplicação de algumas ações e práticas de GRH, geradores de ineficácias e algumas entropias, existem alguns aspetos considerados positivos. De entre os aspetos positivos enfatizados destacam-se particularmente o treino e as estratégias que se adquirem ao lidar com este tipo de situações no atual momento de vida empresarial (2009/2010/2011) muito imprevisível e com muitas ambiguidades e incertezas, tal como mencionado pelos entrevistados:

A capacidade de desenrascanço, associada à capacidade de trabalho faz dos emigrantes portugueses por esse mundo fora, dos melhores do mundo. Evidentemente que o facto de serem bem liderados e existir organização e planeamento é imprescindível mas nem tudo se pode planear e nem sempre o que se planeia se cumpre e aí surge esta capacidade tão nossa de dar a volta por cima... chame-lhe desenrascanço, improviso o que quiser...até podemos pôr os cabelos em pé aos alemães, canadianos, noruegueses, mas depois salvamos. Certamente conhece a anedota que diz que todas as empresas deviam ter um português ao seu serviço...só que metido numa vitrina de vidro com um letreiro a dizer «quebrar em caso de emergência» (risos), está boa, não está? Estamos no melhor e no pior (Suj. Administrador) (59 refs expressam esta ideia).

Relativamente ao polo da transparência, esta surge referenciada como um comportamento pelo qual se deve pautar a atuação de todas as direções e não ser exclusivo da GRH, aliás “...deve ser entendido como um valor da empresa” (Suj. Quadro Técnico)<sup>15</sup>, e ainda “Seria excelente que existisse transparência a todos os níveis, mas isso é um sonho que para alguns seguramente virava pesadelo” (Suj. Diretor Par).

No entanto, dentro dos mesmos participantes e igualmente transversal às empresas do mesmo *cluster* mas num número de referências não tão elevado (110 refs), é realçado o facto de que a transparência tem de ter limites.<sup>16</sup> A ideia central tem muito a ver com a que se expressa na citação que se apresenta, a qual por seu turno, está muito associada à confidencialidade da área e das questões de GRH: “Transparência não é nem pode ser portas escancaradas e mesmo a informação deve ser rigorosa, séria, útil, transparente mas passar nas doses adequadas em função dos níveis de responsabilidade” (Suj. Administrador).

---

<sup>15</sup> São 179 as referências que expressam esta opinião.

<sup>16</sup> Particularmente realçado por administradores (20), diretores pares (68), quadros técnicos (8), chefias diretas (6), e colaboradores indiferenciados (8).

Relativamente a este polo do *contínuo* os dados, embora favorecendo esta linha de atuação (transparência), deixam a sensação de se estar perante uma abordagem da questão de forma politicamente prudente, tal como é dito por um dos entrevistados: “*É uma questão de imagem da empresa e de confidencialidade, ninguém pretende ver a sua empresa retratada a certos níveis nos jornais e televisões*” (Suj. Diretor Par).

#### **5.2.2.2.6. Subjetividade – Objetividade**

Neste eixo de atuação, a opinião dos participantes é a de situar a GRH e a atuação do diretor de RH, tendencial e naturalmente, no polo da subjetividade (193 refs), sem que se vislumbre, pelo menos na maioria dos discursos, qualquer atribuição de valor pejorativo. Da análise dos dados decorre, isso sim, o facto de se tratar de uma situação inevitável. Inevitabilidade derivada de se estar a tratar de pessoas, tal como é realçado nas entrevistas: “*...a capacidade de saber lidar com a subjetividade dos trabalhadores como uma mais-valia do diretor e da direção de RH*” (Suj. Diretor Par) (148 refs expressam esta opinião). E ainda:

Os diretores de RH não podem nem devem ficar ou sentir-se diminuídos por se dizer que esta área é subjetiva... quase tudo o que diz respeito a pessoas é subjetivo e na minha opinião o saber lidar com a subjetividade é fundamental (Suj. Diretor Par);

Considero a subjetividade da GRH a sua principal riqueza e inclusive acho que se deve haver algo em que os diretores de RH e as direções de RH devem assentar as suas apostas é naquilo em que são específicos, únicos (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

As 193 referências<sup>17</sup>, relativas ao polo da subjetividade, são transversais a todas as empresas, sendo que ao nível de categorias profissionais, surgem mais nos Diretores Pares (110 em 121), Administradores (18 em 24), Chefias Diretas (19 em 20), Quadros Técnicos (20 em 20) Colaboradores Operacionais e Administrativos Indiferenciados (26 em 40).

Por seu turno, a questão da objetividade aparece associada à necessidade de avaliar o contributo da GRH para os resultados da empresa e à quantificação de assuntos passíveis de tal tratamento. É igualmente a população dos diretores pares que mais referem essa situação como sendo um ideal de atuação dos diretores de RH e respetivas direções (91 refs em 121 possíveis) em determinados contextos e face a determinadas questões e situações. Ao nível do real/quotidiano, a perceção da atuação objetiva é superior no que

---

<sup>17</sup> As 193 referências não incluem diretores de RH nem colaboradores das direções de RH, podem no entanto ser utilizados excertos de entrevistas deste grupo de participantes.

respeita a situações de alguma quantificação, como o processamento de salários e outras de carácter burocrático-administrativo em que não há muitas opções para lá do «bem ou mal feito» (ex: contratação, horas de formação, absentismo). Neste tipo de questões existem 162 referências de perceção dessa forma de atuação (objetiva) que é transversal a todas as empresas e partilhada por todo o tipo de atores entrevistados.

Em relação à objetividade, no que especificamente respeita à necessidade de avaliar o contributo da GRH para os resultados da empresa, o número daqueles que consideram percecioner já essa atuação no quotidiano reduz-se significativamente, existindo 92 referências, sendo que 35 são obtidas nas duas empresas familiares (incluem os quatro administradores), 38 são obtidas em duas das três empresas multinacionais (incluem os 4 administradores), precisamente aquelas que referem medidas/ações de GRH que foram tomadas como *benchmarking* pela «casa mãe». As restantes surgem residualmente distribuídas por todas as empresas, sendo, no entanto, expressas por diretores pares e algumas chefias diretas. A proximidade e o grau de formalização e monitorização poderão estar respetivamente na origem das maiores referenciações naqueles dois tipos de empresas.

É igualmente interessante referir a posição de 14 dos 24 administradores a propósito de objetividade e que aponta no sentido de se estudar mais aprofundadamente a GRH, compreendendo melhor o que pode significar objetividade em GRH e percebendo com mais pormenor como é que cada área funcional da DRH, políticas, e práticas implementadas podem contribuir para os resultados da organização. A análise mais profunda dos dados a este nível realça a questão da necessidade de operacionalizar indicadores de desempenho da GRH e do próprio diretor de RH. Neste ponto todos os 24 administradores referem esta necessidade de métricas específicas, salientando igualmente a especificidade desta área e as dificuldades inerentes a esse processo de elaboração de indicadores, tal como decorre do seguinte excerto:

Por vezes sinto nas reuniões de direção uma vontade sedenta de exigir métricas para a atuação da GRH e sinto algum desconforto da parte do diretor de RH que se refugia muito no que se obtém já tipo balanço social. No caso em concreto até considero que temos métricas que vão para lá do balanço oficial legal, nem sei ao certo se ainda se faz. Sei, no entanto, que aqui na empresa com este diretor faz-se e sempre se fez um balanço social aprofundado. Claro que nessas reuniões não deixo de lançar o desafio a todos os diretores tipo «vamos lá então ver, aqui e agora, que indicadores se podem construir» e aí é que «a porca torce o rabo», começam a mexer-se muito nas cadeiras e pois não é dois mais dois. Mas esta é uma situação que teremos de melhorar e faltará sempre saber onde é que se atinge o nível de saciedade (risos) (Suj. Administrador).



### 5.2.2.2.7. Injustiças/Parcialidades – Justiça/Imparcialidade

Embora todos os dados apontem no sentido de que o ideal é a promoção do valor da justiça no tratamento das questões da GRH (225 refs) e que 139 participantes de todas as empresas e de todo o tipo de atores<sup>18</sup> tenham já uma perceção de uma atuação de justiça e de imparcialidade, existem 86 referências diretas a situações de injustiça perpetradas por parte de quem tem de administrar, gerir ou liderar pessoas. É dito, por exemplo, que:

Nesta empresa como já tive oportunidade de lhe dizer, faz-se muita coisa bem e muita coisa mal... por aí devemos ser como a maioria. Agora, no que toca ao tratamento das pessoas há dois pesos e duas medidas, quando não se justifica, ou melhor só se justifica se de facto as pessoas são uma excelente e outra intratável tem de haver diferenciação, mas às vezes acontece é ao contrário o que é um bom funcionário é que é discriminado negativamente... os escovas, os lambe-botas safam-se sempre e porquê? Pois isso também eu queria perceber! (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado);

Quando falamos de justiça no trabalho acho que está tudo de acordo. Tenho a certeza absoluta que ninguém dirá que não é a favor...é o politicamente correto. É mais ou menos como a violência familiar, ninguém admite e morrem ainda muitas mulheres, onde? Em Portugal. Pois a violência física já vi e foi abafada, as pessoas têm contas para pagar... agora violência psicológica bem se fosse um filme ou era “ensaio sobre a cegueira”, “ este país não é para honestos” ou “o amor hipócrita anda no ar” e estaríamos aqui a falar que nunca mais acabava e acredite que eu nunca fui vítima e até já me expus... mas a verdade é que também tenho contas para pagar e basicamente mandaram estar no meu canto. Acredite nisto mas por amor de Deus faça tudo para manter o anonimato (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

Ora lá está um assunto que dá pano para mangas, fatos completos. A retórica é uma e a prática é diferente...infelizmente muito diferente (Suj. Chefia Direta);

Deixar um trabalhador anos virado para uma parede sem nenhuma função atribuída, sem nada para fazer e sair e entrar para esta vida, é o quê? Onde param os RH? O que faz o diretor de RH? Tem conversas para levar a pessoa a aceitar uma indemnização mixuruca e ir embora. Claro que a pessoa que estou a falar já está anestesiada e aguenta tudo...agora cansou e colocou a empresa em tribunal, claro estes anos todos foi recolhendo provas e só se o juiz for louco é que não condena a empresa. Às vezes um rato e poucas formigas abalam um conjunto de elefantes. Uma vergonha... (Suj. Quadro Técnico);

A questão da parcialidade versus imparcialidade reúne em teoria consenso no sentido que aparece exposto na citação seguinte:

...bons desempenhos profissionais devem ser diferenciados de fracos e maus desempenhos profissionais. O brio profissional, o empenhamento efetivo das pessoas deve ser distinguido, premiado, não podemos tratar igual o que é diferente em qualidade e vontade (Suj. Diretor Par).<sup>19</sup>

Quando se analisa os entrevistados que percecionam a atuação de imparcialidade o número desce para níveis semelhantes aos da perceção atual de justiça e a ideia que sobrevêm é a que se traduz na citação que se transcreve:

---

<sup>18</sup> Representados da seguinte forma: 20 administradores, 85 diretores pares, 20 chefias diretas, 14 colaboradores operacionais e administrativos indiferenciados.

<sup>19</sup> Esta ideia é referenciada por todos os 225 entrevistados.

...eu não sou sindicalizado mas concordo com muitas coisas que o sindicato do meu sector propõe e defende. Mas também não concordo com a política de muitos dos sindicatos, pelo menos dos que eu conheço melhor que é basicamente «todos por igual» porque a verdade é que não somos todos iguais em termos profissionais e também não concordo com «trabalho igual, salário igual» porque o trabalho até pode ser o mesmo mas que os desempenhos são diferentes, é indesmentível. Se há um colega que faz o mesmo que eu e é melhor porque não há de receber mais, ter prémio e eu não ter? Estamos a falar de justiça e de injustiças e ainda há muitas injustiças (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (112 referências expressam esta ideia).

#### **5.2.2.2.8. Ilegalidades – Pseudo-Legalidade – Legalidade**

A legalidade e o cumprimento da legalidade surge como uma das formas de atuação desejadas pelos responsáveis com funções de chefia, nomeadamente os administradores e diretores pares, os quais nos dados das entrevistas, consideram ser já essa a forma de atuação das respetivas hierarquias de GRH, nomeadamente do diretor de RH. No entanto, a perceção já não assume a mesma unanimidade quando se trata de atores com funções de chefia direta, quadros técnicos e colaboradores.

Apesar de haver bastantes testemunhos de chefias diretas, quadros técnicos e colaboradores que referem que o seu diretor e a sua DRH é extremamente zelosa do cumprimento da lei, aparece uma população muito circunscrita a duas empresas nacionais a referir que:

Existem muitos atropelos à lei, alguns que se calhar nem o diretor de RH faz a mínima ideia. Claro que para fazer ideia era necessário aparecer por cá e para além de aparecer pouco, devia aparecer sem se anunciar e muito menos vir mal acompanhado (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado);

Há pessoas com muita responsabilidade nesta empresa e que nem têm a ver com a DRH e que nos querem atirar areia para os olhos. São tipo Frei Tomás «olha para o que ele diz e não para o que ele faz» ... (lágrimas nos olhos) (silêncio) ... um desgraçado mata-se a trabalhar para levar a vida honradamente e que recompensa tem? Nenhuma. Reconhecimento? Berros e pontapés em todo o lado. Fala-se muito em democracia mas é uma ditadura...excesso de quero, posso e mando só pode dar prepotência...não sirvas a quem serviu, nem peças a quem pediu...e a gente sujeita-se porque não há trabalho (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado);

Isto parece o Estado, o que lhe vou contar é caricato. Tinha falado com o meu diretor a dizer que tinha as pessoas esgotadas porque num quadro de pessoal de 13 pessoas, com baixas, férias estava a trabalhar com 8...e que eu é que tinha a culpa, se dei as férias não devia ter dado, mais um bocado e era eu o responsável por as pessoas estarem de baixa de parto e a resposta foi, «não há dinheiro meu amigo e como sabe quem não tem dinheiro não tem vícios, desenrasque-se», saí e ainda me cruzei com o chefe do meu chefe que estava a entrar. Fui à casa de banho e estava numa cabine quando me apercebo que entraram os dois e a conversa foi do chefe do meu chefe: «vem lá abaixo ver a bomba que me atribuíram, chegaram à conclusão finalmente que andávamos mal calçados, referia-se a automóvel...» e diz o meu chefe «ó chefe e a troca do meu?» resposta «já assinei pá, duas semanitas e popó novo» foi mais ou menos isto, eu nem me mexi, saíram e eu fiquei a pensar...não vale a pena, de facto ou sou eu o atrasado mental ou tudo isto é esquizofrénico (Suj. Chefia Direta);

A lei é para ficar bem na fotografia mas no real querem lá saber da lei, o diretor de RH se sabe da situação não pode ser conivente, se não sabe é porque não quer ou então qualquer coisa...isto de passar alguns tipos de controlo, coisas de RH para nós é bom por um lado mas pode ser mau por outro porque os RH e o próprio diretor de RH podem não se aperceber...os sistemas permitem tudo e quem mexe nos sistemas somos nós... «horas a mais se as fizeram foi porque quiseram, ninguém

pediu e sendo assim, já me informei nos RH, isso não é considerado horas extraordinárias, se quiséssemos até podíamos fazer um processo disciplinar» foi o que eu ouvi, nem queria acreditar. Assim é fácil fazer figura nos orçamentos. Querer o queque e o dinheiro do queque, assim também eu.... (Suj. Chefia Direta).

A questão da pseudo-legalidade é igualmente uma forma de atuação que maioritariamente não é assumida, nomeadamente a nível de administradores e diretores pares, e mesmo diretores de RH, tal como é dito: *“Ou se está legal ou não. Não pode haver mais ou menos legal”* (Suj. Administrador).

As referências que surgem a esta forma de atuação dúbia têm a ver com as questões da legislação laboral e surgem, nomeadamente, a nível da contratação e de algumas regras legais que deveriam ser cumpridas. A este nível as poucas referências que emergem acerca das dificuldades de se atuar na “pseudo-legalidade” no sentido “do mais ou menos legal” podem ser caracterizadas através das três citações que se apresentam, as quais representam estados variados de consciência e de conhecimento desta realidade legal por parte de vários tipos de atores:

A legislação laboral portuguesa é muito restritiva e é basicamente impossível gerir uma empresa cumprindo todos os requisitos da lei, sabe disso e conhece essa realidade, procuramos cumprir a lei, às vezes pisamos o risco e voltamos logo ao caminho, porque caso contrário andariam aí sempre os sindicatos e os jornalistas (Suj. Administrador);

Eu à frente da minha área tenho que me desenrascar e inventar para conseguir os resultados, o meu colega diretor de RH tem de fazer o mesmo, eu falo com amigos meus lá fora e eu acho que somos muito legalistas, a DRH só vê ilegalidades e coimas, há de haver formas de contornar a lei... (Suj. Diretor Par).

Eu compreendo os meus colegas e reconheço que apesar de lei ser lei, algumas deixam mesmo a desejar. Feitas muito possivelmente por quem não conhece o mercado de trabalho, a realidade das empresas portuguesas, a cultura de gestão em Portugal e bem menos tem a consciência da GRH e do que na prática deve significar. Acho este assunto muito interessante mas angustiante para a minha pessoa. Interessante porque em público a mensagem é do tipo «cumpra-se a lei, não quero saber, se formos apanhados fora da lei, não sou solidário com quem não estiver a cumprir ou pactuar com ilegalidades»; a angústia é que em privado a mensagem muda «veja lá, não queira ser mais papista que o papa, há de haver uma forma» ou então «quanto é a multa?». Isto não é só aqui, já passei por outras empresas e a cartilha é a mesma. O que faço, tento orientar as coisas na expectativa de que corra tudo bem e minimizar os prejuízos como se costuma dizer. Se estamos 100% legais? Não estamos e duvido que alguém esteja (Suj. Diretor de RH).

Ainda a este propósito é importante referir a seguinte citação:

O Estado é quem mais incumpre, veja-se os recibos verdes, as horas extras, o dinheiro que deve a tantos fornecedores que depois se vai refletir no pagamento de salários de pequenas, médias e grandes empresas, o branqueamento das ilegalidades, os atropelos cometidos na administração central e municipal. Vistas bem as coisas o Estado é quem determina muito do que pode ser feito em GRH nas empresas, curioso...não me ocorreu isto agora, mas parece que ganhou mais clareza... (Suj. Administrador) (153 refs expressam esta ideia).

Esta citação é transversal a todas as empresas e a todos os tipos de atores organizacionais. Nas empresas multinacionais a opinião é igualmente referida embora de forma menos expressiva. No caso deste tipo de empresas os administradores da nacionalidade de origem da empresa mãe têm igualmente esta ideia acerca do Estado e consideram que a questão da legalidade é um dos maiores problemas de Portugal. Curiosamente, já todos (3) esses administradores conhecem a expressão *Chico-Esperto*: “*Dizem que é um país de Chicos-Espertos (risos), no meu país também os há... (risos), desculpa, não tem piada*” (Suj. Administrador). Em matéria da perceção da atuação da GRH nas suas empresas referem estar a cumprir a lei e ser essa a instrução e um princípio base da empresa. Não consideram que a lei portuguesa seja tão rígida quando comparada com o que ouvem na rua, leem nos jornais ou veem e ouvem nas televisões e rádios. Reconhecem, no entanto, que no caso de despedimentos seja algo complicado, no entanto, não têm histórico de situações em que fosse necessário recorrer ao despedimento. Consideram “*os trabalhadores portugueses muito bons*” (3 refs), “*faltando-lhes um pouco de organização e mais planeamento*” (2 refs). Um dos administradores refere que esta falta de planeamento e organização surge mais nas chefias que depois se reflete na GRH praticada, mas com boa formação as pessoas superam essas lacunas/limitações, e consideram que «*...this is our mission, our challenge*» (Suj. administrador de multinacional) (3 refs expressam este desígnio). Referem a ideia muito *cliché* de que “*...trabalhar dentro da lei é difícil mas se fosse fácil não éramos certamente precisos (risos)*” (Suj. Administrador) e o mesmo sujeito conclui a frase deste modo “*mas trabalhar sem lei era impossível*” (3 refs expressam esta ideia).

Outros participantes, de três empresas nacionais (27 refs), abordaram esta questão usando uma terminologia baseada na *ética* e que para a matéria do estudo foi convertida no *contínuo*: *Comportamentos não éticos/Comportamentos eticamente irrepreensíveis* mas referenciando factos e argumentos idênticos, traduzíveis na seguinte citação:

Eu até tenho medo de falar em ética, num mundo onde a palavra de um homem não vale nada ou vale pouco, o que para a matéria dos factos, é basicamente a mesma coisa. Se há coisa que gosto de fazer é observar as pessoas e meto o pé no inferno para perceber como trabalha a concorrência e não só, e ouço e vejo coisas absolutamente lamentáveis e impensáveis e que de ética estamos conversados. O que me espanta é ver essas empresas citadas e todos pavoneados em revistas como empresas melhores para se trabalhar! Alguém anda a enganar ou absolutamente enganado. Não percebo. Reúno a minha direção e palpo o meu terreno e eles são bons entendedores. Acho melhor desviar-me quando ouço alguém a ser o paladino neste caso da ética. O pai do meu pai, o meu avô era um senhor em toda a aceção da palavra e sem papas na língua, era lavrador. Um dia de domingo foi à missa de fato e socos...a minha avó só deu conta cá fora no adro e disse-lhe «tu não tens vergonha? Vir de socos para a igreja» isto contado por ela, e a resposta dele foi «não te preocupes M, quem me conhece sabe quem eu sou...» e mais nada (Suj. CEO).

#### 5.2.2.2.9. Operacional – Estratégica

A percepção de atuação neste eixo vai no sentido de considerar que atualmente se valoriza e se pretende que tudo seja perspectivado a nível estratégico (pensamento e ação). Tal acontece, de acordo com a análise dos dados, por vários motivos: uma questão de moda (56 refs); no pressuposto de garantir um estatuto reconhecido pelos outros atores e áreas organizacionais como mais elevado e/ou mais importante (74 refs); ou mesmo porque a cultura e a gestão da empresa já atribui à GRH um papel estratégico (83 refs). No entanto, os dados do presente estudo mostram que a GRH na realidade da sua intervenção no dia-a-dia, e no posicionamento que assume no plano de gestão das empresas participantes, é ainda percecionada como tendo princípios, posicionamentos e atuações de carácter mais operacional (191 refs)<sup>20</sup>, traduzida nos dados das entrevistas através da ênfase dada a atuações e intervenções reativas, de curto prazo, imediatas, surgindo um número significativo de atores organizacionais (173 refs) que referem “...uma fraca percepção de articulação entre a atuação de GRH e a estratégia mais geral da empresa” (Suj. Diretor Par) e ainda “...um relativo desconhecimento do cerne do negócio” (Suj. Quadro Técnico). Outros sujeitos dizem ainda:

Acho que não é só nas empresas mas em todas as áreas e instituições, se fala em estratégia e em ter de ser estratégico. Pois eu também concordo, mas isso implica, para haver trabalhos e atuações consequentes, que haja outras valências, que nas empresas do nosso país, mas não só nas empresas que falham, como seja o planeamento e a organização. Nalguns casos temos vindo a melhorar mas no essencial ainda pensamos uma vez para fazer três (Suj. Administrador);

Claro que o ideal na GRH e nas outras áreas, falo por exemplo da minha que até é nuclear, dever-se-ia ser mais estratégico...na minha área que é a produção até é verdade que como é mais objetivo temos que ser mais estratégicos mas ainda assim ficamos aquém. O diretor de RH ainda está muito envolvido nas tarefas do dia-a-dia e como tal a sua preocupação é quase sempre para o curto prazo (Suj. Diretor Par).

Julgo que muitas vezes se fala de gestão estratégica de RH como forma de aumentar a credibilidade e o próprio estatuto da área. Mas será que é necessário? Se for só para inglês ver, então acho que tem o efeito contrário. As pessoas são fundamentais para a empresa logo a GRH tem de ser estratégica. (Suj. Diretor Par).

A atuação do diretor de RH é essencialmente operacional e não pode ser de outra maneira, agora que tem de ter uma estratégia mesmo sendo operacional, para mim é óbvio (Suj. Chefia Direta).

Uma outra análise dos dados revela-se interessante para perceber que a argumentação para que a GRH seja ainda percecionada como “*muito operacional*” decorre do facto de, por um lado, ser considerada uma área da gestão pouco objetiva e com poucos

---

<sup>20</sup> Estas 191 referências são transversais a todo o tipo de atores profissionais e às diferentes empresas participantes.

indicadores quantitativos. Situação vista como um *handicap* por parte de alguma tipologia de atores organizacionais (107 refs), principalmente diretores pares e em menor número chefias diretas e alguns quadros técnicos. As limitações ao nível da quantificação diminuem fortemente, de acordo com estas opiniões, a possibilidade da atuação do diretor de RH e da GRH se constituir e ser percebida como estratégica.

Existem também algumas opiniões que percebem a atuação da GRH numa perspectiva mais estratégica (121 refs). As razões para a assunção dessa perspectiva estratégica são o facto de ser percebida como estando mais ligada ao negócio, conhecendo-o melhor e sabendo as tendências de evolução do mesmo (104 refs). Um outro aspeto tem a ver com a melhor articulação dos seus objetivos a partir dos objetivos gerais da organização e consequente operacionalização daqueles, a fim de poder contribuir, de modo mais efetivo, por um lado, para os resultados da organização e, por outro lado, estabelecendo parcerias com as outras áreas da empresa, com o objetivo de acrescentar valor, aumentar o potencial de pessoas e sinergias nos processos (118 refs). Assim, é referido o conseguir aumentar os níveis de maturidade no processo evolutivo da GRH, mostrando factos e resultados que persuadam os pares (112 refs); descentralizando, através da devolução de algumas responsabilidades, mais do ponto de vista administrativo, para os órgãos de linha e a maior proximidade e confiança profissional com os órgãos de topo (119 refs); ou mesmo ter um comportamento de justiça e simpatia (109 refs). Existem ainda outros fatores como sejam: uma maior proximidade às pessoas por parte do diretor de RH (97 refs); existir confiança nos dados fornecidos pela direção e diretor de RH (94 refs); coerência entre os valores da empresa e as práticas de GRH (98 refs)<sup>21</sup>. Assim, apresentam-se as seguintes citações:

Só conhecendo o negócio e as suas tendências evolutivas e o posicionamento que tem a empresa a nível superior é que o diretor de RH pode aspirar a ter uma participação estratégica...o nosso faz isso muito bem (Suj. Administrador);

Na minha opinião a GRH que temos nesta empresa é operacional e estratégica e isto no que respeita ao trabalho desenvolvido pela diretora de RH. Pessoalmente não vejo qualquer problema de se ser as duas coisas e em segundo lugar o simples facto da estrutura de RH ser apenas de 3 pessoas, faz com que forçosamente tenha que ter os dois papéis de atuação, além disso o facto de descentralizar facilita-lhe a concentração em tarefas mais estratégicas e isso faz toda a diferença (Suj. Diretor Par);

Quando a roupa dá com a personagem a gente acredita. Pois nesta empresa isso acontece. Eu apercebo-me que por exemplo uma das coisas que a empresa defende é que não entram “cunhas” e

---

<sup>21</sup> O elencar destes aspetos não tem um carácter exaustivo mas tão apenas procurou referenciar os elementos que tiveram pelo menos 100 referências (ou muito próximo deste número) e que foram transversais a todas as empresas. As referências foram essencialmente feitas por administradores, diretores pares do diretor de RH, quadros técnicos e em menor número algumas chefias diretas e alguns colaboradores.

às vezes a gente diz «quem terá sido o teu padrinho?». No meu caso entrei e não conhecia ninguém e progredi e para isso fui fazer psicotécnicos e entrevistas (Suj. Chefia Direta, admitido em empresa familiar como colaborador operacional indiferenciado);

Se o diretor de RH aposta no futuro e destapa o presente, estamos conversados. Por exemplo se houver questões que só se resolvem com formação então a direção de RH deve estar orientada para suprir essas necessidades de futuro mas se sabe que a empresa está a expandir e a internacionalizar tem de ter a sua formação olhando para o médio e longo prazo e isso chama-se estratégia (Suj. Diretor Par);

Dr., eu entendo que a diretora de RH tem de assegurar o pão com manteiga mas também ir construindo redes, parcerias, desenvolvendo ferramentas que permitam ir trabalhando o futuro. Fazer acontecer, não é ficar isolada. Tem de ver o que os colegas precisam, o que a empresa necessita e estabelecer contactos que ajudem a resolver problemas e avançar, ... a fazer diferente e melhor. Os outros são fundamentais. Estamos a falar de estratégia. Nós temos dificuldade em fazer essas redes, já lhe falei como um dos nossos desportos favoritos nas empresas é esconder tudo e isso reflete-se. Nunca acreditei no “orgulhosamente sós” mas tenho que dar o braço a torcer pois acho que ainda estamos em muita coisa marcados por essa frase...essa mentalidade e isso não ajuda a desenvolver pessoas e não ajuda a criar empresas portuguesas fortes...as que existem libertaram-se dessa mentalidade (CEO empresa familiar).

#### **5.2.2.2.10. Ineficiência/Ineficácia – Eficiência/Eficácia**

Os dados revelam uma evidente valorização de atuações eficientes e eficazes (216 refs), não só nesta área da gestão mas em todas as áreas, embora este número de referências contenha opiniões em que os termos são utilizados com o mesmo significado. Relativamente às perceções de atuação é dada maior relevância à eficácia e ao comportamento dirigido do diretor de RH para a resolução *prática* das situações.

Os principais aspetos que se tornam obstáculo a uma atuação eficaz têm a ver com: “*ainda há muitos nins*” (Suj. Chefia Direta); “*empurram-se os problemas com a barriga e dessa forma as coisas não correm como devem, adiam-se decisões e assim perdemos oportunidades*” (Suj. Diretor Par). A própria natureza da GRH é considerada como sendo complexa e “*quando se pede simplificação de processos às vezes temos tendência a ligar o complicómetro e isso retira discernimento para fazer o que tem de ser feito, eficácia, e gera disfuncionamentos e entropias no modo adequado de realizar as coisas e nesse sentido perde-se eficiência*” (Suj. Administrador).

Uma outra ideia que decorre dos dados e que recolhe um número bastante significativo de referências entre administradores (15 em 24), diretores pares (89 em 121), quadros técnicos (12 em 20) e um colaborador, é o facto de se pedir exageradamente, como já referido “*...eficácia e eficiência sempre no limite*” (Suj. Quadro Técnico). A citação do colaborador é bastante sugestiva do que é percecionado como exagero ao referir:

O *Shumaker* não foi campeão de Fórmula 1 aquelas vezes todas sempre a acelerar... se isso tivesse acontecido ninguém o conheceria a não ser por não acabar nenhuma corrida... na minha opinião, não sei se bem se mal, é impossível exigir sempre eficácia e eficiência até porque as situações e os momentos pedem opções de atuação diferentes (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

E é igualmente interessante a opinião de um Administrador que se refere a este mesmo propósito de excessos e desadequações da seguinte forma:

Tudo o que é exagero é prejudicial. Pegando numa linguagem médica pode dizer-se, como disse Paracelso, que «a dose é o veneno». O querermos exageradamente que o diretor de RH funcione como um elemento antioxidante que combata os radicais livres pode no exagero acabar por transformar o antioxidante em tóxico e depois já não só os radicais livres esses serão o mal menor. É como matar de uma vez a galinha dos ovos de ouro. O leite é um elemento excelente para quem o tolerar mas imagine o que é encharcar uma pessoa de leite, *overdose* (risos) ...vai correr mal. A atuação do nosso diretor de RH deve ser de diagnóstico e de atuação... detetar as ineficácias na sua área e as ineficiências e a partir daí adotar as medidas de gestão corretas. É assim que se tem posicionado e tem-se saído muito bem. Por vezes temos de sacrificar a eficiência pela eficácia e pronto, como dizem os espanhóis, «não passa nada». Se tenho um incêndio que posso dominar com um extintor e se o sei usar uso, não marco uma reunião para discutir como se apaga o fogo... (Suj. Administrador).

### **5.2.2.3. Terceiro Domínio: Perceção dos condicionantes do perfil profissional**

Um dos aspetos mais referenciados ao longo do estudo pelos vários participantes das diferentes empresas teve a ver com o perfil do diretor de RH. A análise dos dados mostra que este é um tema emergente e influenciador das perceções acerca da GRH e da imagem construída sobre o diretor de RH. A questão do perfil de diretor de RH surgiu ao longo das entrevistas numa perspetiva de fatores condicionantes do mesmo. A questão do perfil surge igualmente, associada a outras questões, nomeadamente, o papel do diretor de RH, as atividades desenvolvidas por este elemento no seu dia-a-dia, as responsabilidades hierárquicas e funcionais deste gestor numa empresa.

Um primeiro pressuposto que decorre da análise dos dados, e é comum a todo o tipo de atores organizacionais e transversal aos diversos tipos de empresas presentes neste estudo, é o facto da perceção dos condicionamentos do perfil assentar em dois tipos de características. Por um lado, um conjunto de características-padrão, tipo denominador comum. Por outro, numa série de especificidades decorrentes de vários aspetos: o sector de atividade (214 refs), o negócio específico da empresa (223 refs), a cultura e valores vigentes na empresa (193 refs), e o papel que a administração da empresa atribui aos princípios, políticas e práticas de GRH (208 refs).

O conceito e a imagem que os trabalhadores apreendem acerca da forma como são vistos e tratados pelos respetivos superiores hierárquicos, os valores sociais que a organização propõe e/ou assume quotidianamente, as políticas definidas e as práticas



implementadas em termos de GRH, são alguns dos fatores que vão condicionar o que é valorizado na definição de um perfil do diretor de RH e conseqüentemente, de que forma é percebido o perfil do diretor de RH existente na organização.

Ao nível de cada empresa e, de uma forma geral, entre as empresas dos três *clusters*, existe um consenso muito aproximado por parte dos diferentes tipos de atores sobre os condicionantes do perfil de um diretor de RH, bem como quais os componentes em que o mesmo deverá e/ou poderá assentar a partir desses condicionantes. A designação, o conceito e grau de maturidade percebida pelos diferentes tipos de participantes em relação à GRH praticada, e as expectativas sobre o desejável, têm implicações diretas, por um lado, sobre a forma como é percebido o diretor de RH e, por outro lado, sobre os condicionantes e os fatores valorizados no respetivo perfil profissional, conforme expresso nas seguintes citações:

O nome das coisas e das pessoas é muito importante, enquanto organizador e estabilizador da nossa vida. O que lhes chamamos vai ter influência no modo como as vemos e as caracterizamos... (Suj. Diretor Par);

O perfil que eu penso que um profissional deve ter, deverá ajustar-se às condições contextuais em que a função vai ser exercida, às condições estruturais da organização, aos recursos da organização, às necessidades que justificam a procura de um profissional. Um diretor de RH tem o seu perfil condicionado por isto e mais seguramente uma centena de coisas que nem me passa pela cabeça (Suj. Chefia Direta).

A análise dos dados das entrevistas fez emergir em relação a este domínio concreto dos *condicionantes do perfil do diretor de RH* um conjunto abrangente de categorias, designadamente: *componentes gerais do perfil*, *componentes específicas do perfil*, *carácter idiossincrático do perfil*, *perfil actual versus perfil ideal*, cuja informação se sistematiza no Quadro 5.11.

A nível da categoria dos *componentes gerais do perfil* a análise dos dados revelam as seguintes características de carácter geral: *idade* (136 refs), *experiência na função* (159 refs), *formação escolar* (225 refs), *género* (179 refs), *competências de carácter diverso* (221 refs), e *exigências* (219 refs).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> As referências relativas a estas características no âmbito da categoria dos *componentes gerais do perfil* não incluem os dados das entrevistas com diretores e colaboradores das direcções de RH.

**Quadro 5. 11: Terceiro Domínio: Percepção dos condicionantes do perfil profissional**

<b>Categorias</b>	<b>Características / Condicionantes</b>	<b>Fatores associados</b>
Componentes gerais	Idade	Maturidade pessoal (201 refs); Maturidade profissional (196 refs); Estado de espírito (185 refs).
	Experiência na função	Maturidade profissional (208 refs); Capacidade de resolução de problemas (216 refs); Capacidade de perceber os RH (205 refs); Capacidade de discernir o essencial do acessório (200 refs); Capacidade para perceber as complexidades de uma organização e os objetivos do topo (204 refs); Capacidade de resistência (206 refs); Senioridade e respeitabilidade (212 refs); Maior conhecimento dos erros e das consequências das decisões (203 refs); Maior potencial de ajuda e de suporte (202 refs).
	Género	Disponibilidade física (179 refs); Disponibilidade Temporal (103 refs); Responsabilidades familiares (127 refs); Comportamento de discriminação (159 refs); Consequências da maternidade (96 refs); Sensibilidade social e humana (138 refs).
	Formação escolar	Grau de formação (225 refs); Áreas de formação adequadas (208 refs); Conhecimentos técnicos (165 refs); Comportamentos adequados ao exercício da função (212 refs).
	Competências de carácter diverso	Tomada de decisão (198 refs); Resolução de problemas (209 refs); Capacidades comunicacionais (220 refs); Capacidade de catalisador (157 refs).
	Exigências	Imparcialidade (217 refs); Sentido de justiça (198 refs); Sentido de humanidade (176 refs); Capacidade para trabalhar sobre stresse (209 refs); Boa resistência física (198 refs); Estabilidade emocional (203 refs); Autocontrolo (179 refs); Resiliência (107 refs); Proatividade (198 refs); Eficiência e eficácia (172 refs); Capacidade de adaptação (168 refs); Capacidade para solucionar problemas (157 refs).
Componentes específicas	Maternidade e paternidade	Exercício da maternidade e paternidade (88 refs).
	Empresas multinacionais	Experiência em empresas multinacionais (68 refs).
	Estatuto	Senioridade/experiência (217 refs); Posição da DRH no organograma da empresa e a aproximação ao poder de topo (209 refs); tipo, natureza e responsabilidade das decisões tomadas (203 refs); Poder percebido (202 refs); Natureza das funções (201 refs); Tipo e natureza do reconhecimento (200 refs); Contributo percecionado e atribuído (196 refs); Participação na definição da estratégia da empresa (189 refs); Dimensão da empresa (223 refs); Reconhecimento da qualificação dos trabalhadores (219 refs); Atratividade da empresa enquanto empregadora (210 refs); Benefícios e regalias (198 refs); Natureza e atratividade do negócio (217 refs); Prestígio atribuído à empresa (214 refs); Comportamento exemplar (183 refs); Ética e responsabilidade social (154 refs).
	Poder	Liderança de mercado (197 refs); Estatuto (182 refs); Influência no processo de tomada de decisão (201 refs); Participação

		no processo de decisão (216 refs); Exercício de autoridade (185 refs); Poder de exigência (216 refs).
Carácter idiossincrático	Saber-ser	Personalidade e a maneira de ser e agir (212 refs).
	Características comunicacionais	Saber ouvir, saber falar, sentir-se à vontade a falar e comunicar com todo o tipo de interlocutor, expressividade e vivacidade, dialogante quanto baste e assertividade (106 refs).
	Características relacionais	Isenção (219 refs); empatia (216 refs); Apoio (216 refs); Parceria (213 refs); Solidariedade (212 refs); Liderança (211 refs); Sentido de humor (210 refs); “De bem com a vida” (207 refs); Verdadeiro (205 refs); Correto (203 refs); Educado (203 refs); Respeitador (200 refs); Desdramatizador e audacioso (200 refs).
	Características personalísticas	Simpatia (218 refs), Responsabilidade (218 refs), Felicidade (213 refs); Frontalidade (212 refs); Coerência (210); Carácter (209 refs), Honestidade mental (208 refs); Serenidade (207 refs); Tranquilidade (207 refs); criativo e inovador (205 refs) Credibilidade (204 refs), Capacidade de autocritica (202 refs); Exigente (200 refs); Resistente (200 refs)
Perfil atual versus perfil ideal	Adequabilidade contextualizada do perfil	Relativamente à empresa (176 refs); Tipo de negócio (179 refs); Maturidade de gestão (132 refs); Conceito de recurso humano (125 refs); Necessidades em GRH (156 refs); Recursos disponíveis para a GRH (113 refs).
	Perfil politicamente correto	Expectativas face ao perfil ideal/adequado (28 refs).
	<i>Upgrade</i> do perfil	Necessidade de ajustamento face à evolução do perfil decorrente da potencial evolução da empresa e do negócio (178 refs)
	Fatores geradores de dissonância no perfil	Um primeiro registo marcado pelo desencanto com: A empresa (32 refs); As expectativas criadas aquando da admissão e depois não concretizadas (45 refs); O processo de gestão de carreiras frustrado ou inexistente (49 refs); A impossibilidade de crescimento na organização (37 refs); O sentimento de injustiça em processos de avaliação de desempenho (47 refs); A falta de reconhecimento positivo (59 refs).  Num registo mais crítico surgem o caso de atores organizacionais que se sentiram vítimas de injustiças: por parte de chefias (32 refs); Desrespeito (29 refs); Atentado contra a sua dignidade pessoal (31 refs); Desconfianças infundadas e assentes em argumentos considerados ridículos (26 refs); Tentativas abusivas de despedimento ou de “empurrar” para a demissão (28 refs); Boatos postos a circular de carácter ofensivo (18 refs); Regime de impunidade de certas chefias (32 refs); Vítimas de abuso de poder e assédio moral e psicológico (22 refs).

A principal associação da característica *idade* (196 refs) que decorre das entrevistas é com a experiência profissional sendo esta associada à maturidade profissional (207 refs em 225 possíveis). A forma como os participantes de todas as empresas dos três *clusters* posicionaram a sua resposta foi muito personalizada (contextualizada) e indexada à idade dos atuais diretores de RH das respetivas empresas, entre os 30 e os 50 anos. Apesar do expressivo número de referências poderá igualmente, com base nos dados obtidos, referir-se que a idade não é uma característica absolutamente determinante e condicionadora do perfil para os participantes entrevistados de todas as empresas, pese embora a referida e valorizada relação estabelecida com a experiência em termos de maturidade pessoal (201 refs) e profissional (196 refs) e, com o designado estado de espírito (185 refs).

Um último dado, tem a ver com o facto da característica idade, conforme referido, ser percecionada como estando relacionada com o tipo e sector da empresa (149 refs), tipologia de negócio (162 refs) e qualificação dos colaboradores (167 refs), mas haver ainda um quarto fator que é a questão geracional dentro das organizações e a necessidade de ser adequadamente gerida, sendo que o adequado é, de acordo com a análise dos dados, sinónimo de maturidade pessoal e profissional, expresso num intervalo de idade 30-50 anos (186 refs). Salienta-se a seguinte transcrição:

Desde que o diretor de RH tenha uma boa experiência profissional e conhecimentos bem sólidos, dotado de inteligência emocional, de mentalidade aberta e espírito jovem, não me preocupa minimamente se tem 30 ou 50 anos. Um recém-licenciado, ainda para mais com o Processo de Bolonha, nem chega a ser júnior mas vá lá juvenil, até pode ter todos aqueles elementos mas é menos provável, embora, claro haja pessoas de 50, 60 anos absolutamente loucas e nada recomendáveis para esta ou outra função de responsabilidade... acredito que uma senioridade coerente e competente possa lidar melhor com a mescla de gerações que hoje convivem nas empresas e esta empresa, pelo número e tipo de colaboradores que fazem dela parte, é um excelente exemplo disso mesmo... ah e por favor não interprete mal quando disse a loucura pois se a loucura for pensar fora do habitual como é costume dizer-se então venha ela (Suj. Administrador).

A *experiência na função* é uma das características considerada mais “crítica” em termos de condicionante do perfil do diretor de RH (211 refs). Analisando transversalmente as respostas de todos os tipos de atores organizacionais, subjacente à experiência profissional emergem duas características comuns em termos de expectativa: *maturidade* (208 refs) e *capacidade de resolução de problemas* (216 refs). Apesar da transversalidade deste tipo de característica ao nível dos diferentes tipos de atores revelar uma grande similitude de conteúdo e forma das referências, encontram-se algumas especificidades em função do tipo de ator, e que as citações permitem exemplificar:

Nas reuniões que tenho com todos os diretores e com os meus colegas administradores peço-lhes sempre, tragam-me soluções e não problemas. Com questões de pessoas, que são de facto sempre complexas, peço exactamente o mesmo à diretora de RH (Suj. Administrador);

É fundamental que o diretor de RH tenha um sentido pragmático das coisas e consiga não só resolver os problemas, mas proactivamente antecipá-los e eliminá-los se possível à nascença (Suj. Diretor Par);

Perante problemas de pessoas o que espero é que o diretor de RH me ajude e nesse sentido considero fundamental a experiência pois por incrível que possa parecer, e aí o Dr. sabe melhor que eu, não há nunca um problema igual a outro e todos nós temos a capacidade de arranjar problemas que de uma maneira ou outra nunca ninguém imaginou...ninguém inventa a roda mas que há uma imensidade de redondos (Suj. Diretor Par);

Evidente que é um cargo tão importante que a pessoa que o desempenha tem de ter experiência, conhecimentos e experiência de vida... a sua ajuda e intervenção é preciosa (Suj. Chefia Direta);

A experiência é híper-fundamental e nota-se logo pois quando não se sabe resolver algo das duas uma, ou faz muito estardalhaço por uma coisa que não vale um chaço ou então enrola, enrola, é como um carro a ficar atascado na areia (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

De salientar uma das afirmações efetuada por um diretor de RH sobre esta mesma questão:

Estamos numa fase em que fica bem citarmos alguém, é o que vou fazer adaptando uma frase cujo autor da original desconheço, relativamente à experiência: «Se pensam que a experiência de um diretor de RH fica cara, tentem a inexperiência» (Suj. Diretor de RH).

O *género*, de um modo geral, foi o elemento do perfil considerado menos determinante na composição do mesmo (179 refs). Poder-se-á dizer que os termos das respostas foi transversal a todas as empresas e a todos os tipos de atores, podendo ser exemplificados neste tipo de resposta: “*Não vejo qualquer diferença em o cargo ser exercido por um homem ou uma mulher*” (Suj. Chefia Direta). Há, no entanto, dois aspetos que merecem ser referidos pela sua pertinência e pelo que ainda traduzem em termos de estereótipos discriminatórios e pelo tipo de atores que abordam este assunto. Por um lado existem 8 dos 24 administradores que referem algo que é traduzível nestas citações:

Poderá haver vantagem em que seja um homem apenas pela disponibilidade aparentemente maior que estes têm face às mulheres com idênticos projetos de vida familiar, em que quer se queira ou não, há ainda uma sobrecarga para as mulheres e mais limitações, essa é a realidade (Suj. Administrador);

Há empresas que pelo seu nível de expansão e dispersão geográfica levam à necessidade, quase obrigatoriedade, de deslocações muito frequentes e por vezes de mais de dois, três dias, o que no caso de mulheres às vezes se torna complicado, no caso de terem uma vida familiar principalmente filhos muito pequenos... sei que isto cheira a discriminação, não é essa a intenção e inclusive a empresa onde estamos tem uma diretora de RH, com vida familiar, mãe, etc. e que dá muitíssimo boa conta e desempenho exemplar... no entanto não vale a pena iludirmo-nos pois a sociedade portuguesa é discriminatória (Suj. Administrador).<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> 159 referências expressam esta ideia, das quais 67 referências são de mulheres.

As três mulheres administradoras (uma na altura da entrevista tinha a categoria profissional de Diretora Geral) indicaram a preferência por um homem para o cargo em questão (apenas uma delas tinha na sua empresa uma mulher como diretora de RH) e as razões espontaneamente ditas reduzem-se a questões referentes à disponibilidade horária, dias extra de trabalho e deslocações. Às três administradoras foi colocada uma questão adicional na sequência desta sobre o género: “*Para o desempenho do cargo de administração se tivessem de indicar a variável género o que considerariam?*” A resposta mantendo sempre a contextualização organizacional foi comum:

Uma mulher seguramente pois a experiência de gestão doméstica é um tratado de gestão (Suj. Administradora);

Acho que a sua pergunta é um pouco provocadora (sorrisos e risos), mas não fica sem resposta e muito do fundo... claro que escolheria uma mulher, primeiro porque veja em que está a dar um mundo gerido por homens... além de que a gestão requer um sentido muito apurado e nós sempre temos o sexto sentido (risos) (Suj. Administradora).

Por outro lado, e com algum sentido de humor há catorze administradores homens que fizeram apreciações semelhantes à seguinte, “*sexto sentido feminino...é algo que os homens têm vindo a apurar*” (Suj. Administrador).

Os demais atores que referenciaram esta categoria salientam dois aspetos igualmente merecedores de destaque. Por um lado, a questão dos diretores de RH homens terem à partida maior disponibilidade foi transversal a todo o tipo de atores e de empresas participantes. Por outro lado, a questão da maior sensibilidade social e humana foi ainda muito veiculada a diretores de RH mulheres (138 refs, dos quais 79 refs homens e 59 refs mulheres) por todo o tipo de atores das diferentes empresas, mas particularmente quadros técnicos (18 refs em 20), colaboradores operacionais e administrativos indiferenciados (22 refs em 40) e diretores pares (98 refs em 121).

Por último, em termos de género, refira-se que esta variável surge cruzada com o nível hierárquico do colaborador e conseqüentemente com a categoria profissional. Realça-se dos dados, uma valorização por parte das mulheres da componente prática e comportamental, fundamentalmente para situações que relacionam a vida profissional e a vida pessoal, nomeadamente quando estão em questão aspetos decorrentes da maternidade, tal como decorre do extrato:

É fundamental para mim que a empresa e, nomeadamente, a minha chefia e o diretor e direção de RH consigam de forma prática compreender a necessidade que tenho neste período especial e particular da minha vida que tem a ver com o facto de ter um bebé e dos condicionamentos que daqui decorrem nomeadamente em termos de disponibilidade... (Suj. Colaboradora Operacional Indiferenciada).<sup>24</sup>

A maioria das mulheres que exercem cargos de chefia e que têm filhos pequenos, não relaciona tanto esta situação com o perfil do diretor de RH mas mais com as políticas existentes na empresa relativamente a este tipo de temáticas: “...a empresa concede-me a possibilidade de articular a minha vida pessoal com a vida profissional, o que é excelente, nomeadamente para resolver a questão de ir buscar o meu filho ao infantário sempre que os meus pais ou os sogros não o podem fazer...” (Suj. Diretor Par).

Relativamente à característica *formação escolar* (225 refs), esta surge igualmente como relevante, apontando os dados dos participantes para o facto do tipo de formação escolar condicionar a atuação do diretor de RH e, dessa forma, influenciar a perceção que se constrói do mesmo. São 208 os participantes que referem a necessidade dos diretores de RH possuírem formação superior e em áreas relevantes para o exercício da função, nomeadamente, as três mais referidas foram: GRH, psicologia social e gestão. De acordo com os dados, a formação escolar determina em muito a matriz de análise e compreensão que o diretor de RH pode fazer das mais variadas situações, tal como reproduzido:

O facto de o diretor de RH ser engenheiro, dá à sua atuação um carácter muito prático ou pelo menos eu vejo desta maneira... pode ser uma visão estereotipada, mas se comparar com o anterior diretor que era jurista não tenho dúvida que a formação influencia, condiciona... não lhe posso dizer se um é melhor que o outro pois na minha opinião o atual é muito bom mas o anterior também era. Eventualmente os licenciados com formação específica em GRH podem vir a revelar-se os mais adequados. Pela formação têm à partida essa obrigação (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Outra das características referenciadas foi designada por *competências de carácter diverso* (221 refs) com vários fatores associados. Acresce ainda, da análise dos dados, uma característica denominada por *exigências* (219 refs).

As categorias e características condicionantes mencionadas devem ser entendidas, no que diz respeito ao número de referências, como relativas ao núcleo comum do perfil e não às especificidades, apesar da natural dificuldade em estabelecer compartimentos

---

<sup>24</sup> Esta ideia foi referenciada 96 vezes, 76 vezes por mulheres em todas as empresas e 20 vezes por homens. Das 52 mulheres que exercem cargos de chefia na globalidade dos participantes há 12 cujas opiniões vão naquele sentido e fazem parte das 76 referências.

estanques entre o geral e o específico, como aliás se pode constatar na categoria que a seguir se apresenta referente a componentes específicas do perfil.

Quanto à segunda categoria, *componentes específicas* do perfil do diretor de RH, a análise dos dados das entrevistas faz emergir dois tipos de características condicionantes: exercício de *maternidade e paternidade* (88 refs) e experiência em contexto de *empresas multinacionais* (68 refs)<sup>25</sup>. Por outro lado, emergem da análise dos dados mais duas características condicionantes das percepções associadas à função e que influenciam o perfil dos potenciais candidatos: o *estatuto* e o *poder* percebido atribuídos à função e que por consequência influenciam as outras características elencadas da análise dos dados a este nível.

A categoria *estatuto* percebido para a função, e consequentemente associado ao perfil, é claramente influenciado pela *senioridade/experiência* reconhecida/atribuída ao diretor de RH (217 refs), pela *posição da DRH no organograma da empresa* e o grau percebido de *aproximação ao poder de topo* (209 refs), pelo *tipo, natureza e responsabilidade das decisões tomadas* por aquele profissional (203 refs), pelo *poder percebido* desta área e daquele tipo de profissional no interior da empresa (202 refs), pela *natureza das funções* desempenhadas (201 refs), pelo *tipo e natureza do reconhecimento* (particularmente salário e benefícios extra remuneratórios) dado ao responsável pela função e à DRH (200 refs), pelo *contributo percebido e atribuído* à GRH em relação ao próprio trabalhador e em relação à organização (196 refs), pela *participação na definição da estratégia da empresa* (189 refs).

Outras características que emergem e que conferem uma percepção de maior estatuto ao diretor de RH têm a ver com a *dimensão da empresa* (223 refs), o grau de *qualificação dos trabalhadores* (219 refs), a *natureza e atratividade do negócio* (217 refs), o *prestígio atribuído à empresa* (214 refs) e a imagem associada à *atratividade da empresa enquanto empregadora* (210 refs). Estas características que emergem dos dados realçam a importância da imagem que a empresa projeta para o exterior e a forma como esta imagem condiciona a percepção que se tem do diretor de RH e o próprio perfil que o mesmo deve possuir de modo a capitalizar esses aspetos.

---

<sup>25</sup> De salientar que todas as referências foram obtidas em entrevistas com atores que integram as três empresas multinacionais presentes no estudo.



A imagem de *benefícios e regalias* praticadas e de segurança e estabilidade laboral (198 refs), de *comportamento exemplar* para com os trabalhadores (183 refs) e de *ética e responsabilidade social* (154 refs) reforçam características de carácter intrínseco da percepção que se pode ter da característica *estatuto* do diretor de RH. De acordo com a análise dos dados estas características poderão contribuir para reforçar a autoimagem e a autoestima do diretor de RH, pela associação a uma empresa valorizada e prestigiada no meio, tal como se deduz do seguinte excerto:

Trabalhar nesta empresa é o objetivo de muitas pessoas daqui desta zona e zonas vizinhas. A empresa é excelente e as pessoas sabem e publicitam isso. Claro que dá gosto trabalhar cá e gerir esta empresa deve ser motivo de orgulho. O diretor de RH tem a vida facilitada...claro que tem muito trabalho mas a empresa é logo um excelente cartão-de-visita (Suj. Chefia Direta em empresa multinacional alemã).

Um outro elemento que decorre da análise das entrevistas tem a ver com os elementos do contexto, nomeadamente físico, que contribuem para influenciar a percepção do estatuto desta função. A percepção do estatuto do diretor de RH surge por comparação com os outros diretores, processo que é comum independentemente do tipo e da área de responsabilidades dos diretores. Esta comparação é feita em relação a elementos variados do contexto físico empresarial, como por exemplo: salários, prémios, regalias, tipo de automóvel, local específico para estacionar na empresa, tipo de cartão de crédito, plano de seguros, localização e tipo de gabinete. Até aspetos como o número de janelas do gabinete, as vistas panorâmicas do gabinete, o tipo e material do mobiliário, dimensão do gabinete, a proximidade física dos gabinetes em que se encontram instalados os membros do conselho de administração, são utilizados para conferir ou autoconferir estatuto.

Por seu lado, a característica de *poder* percecionado aparece associada a diferentes contextos e variáveis ao nível de cada empresa. O nível mais abrangente reporta-se ao próprio poder que a empresa tem no sector em que opera e no negócio em que atua, associado à *liderança de mercado* ou posição no *ranking* de empresas (197 refs)<sup>26</sup>. Nas entrevistas realizadas a questão do poder do diretor de RH aparece muito associada ao *estatuto* que este ator goza (182 refs). Este aspeto pode traduzir-se em dois tipos de situações que refletem ideias e percepções semelhantes, consubstanciadas em dois tipos de citações:

---

<sup>26</sup> Foram 197 os atores entrevistados que referenciam estes aspetos, ao nível de influenciar o poder percebido em relação aos cargos de direção, nomeadamente o diretor de RH.

...o diretor de RH desta empresa tem de facto muita categoria, é um indivíduo excepcional e integrou-se muito bem na empresa... tem feito inclusive um trabalho notável no que respeita à melhoria de eficiência e eficácia a nível dos órgãos de direção. Hoje a imagem que há da GRH é de um parceiro com quem se pode contar e que nos ajuda a ser mais eficientes e eficazes... não há qualquer comparação com o anterior... o que também seria difícil porque nem sequer o víamos e quando aparecia era pelos piores motivos (Suj. Diretor Par);

O diretor de RH até parece ter um bom potencial de crescimento mas pela sua juventude e também pelo facto de ter terminado o curso ainda não há muito tempo e ter ainda pouca experiência... falta-lhe tarimba...o que lhe vale é a excelente equipa que tem a trabalhar diretamente com ele, poucos mas muito bons. Atenção que isto não quer dizer que ele seja fraco, nada disso, compreensivelmente falta-lhe ainda experiência, traquejo, tarimba que só se adquire com o tempo e com a experiência do dia-a-dia, o meter a mão na massa (Suj. Chefia Direta).

Estes exemplos de citações realçam a questão da *proatividade* (198 refs), *eficiência e eficácia* no processo de gestão (172 refs), a *capacidade de adaptação* às circunstâncias mutáveis das realidades empresariais (168 refs) e *capacidade para solucionar problemas* (157 refs), enquanto outros fatores que conferem uma perceção de poder ao diretor de RH, por parte dos diversos tipos de atores empresariais entrevistados, particularmente os que detêm igualmente cargos de gestão.

A análise dos dados das entrevistas realça ainda relativamente a esta característica, a influência de alguns fatores, como a participação no processo de tomada de decisão (210 refs) perspectivada em dois parâmetros: grau de *influência no processo de tomada de decisão* (201 refs) e grau de *participação no processo de decisão* (216 refs). Os entrevistados (transversais a todo o tipo de atores organizacionais) que referem este aspeto consideram ambas importantes com a ressalva de que a influência carece, em princípio, de poder participar no processo de tomada de decisão (condição prévia). Todos os colaboradores que referenciaram o grau de influência referiram o grau de participação. Uma citação que traduz a generalidade da ideia expressa é:

...um cargo seja ele qual for, tem poder se conseguir participar no processo de tomada de decisão. Agora se a participação for apenas um pró-forma sem nada mais, tipo só mais um a fazer número e não puder influenciar, de pouco vale...se for apenas um «verbo-de-encher» não tem poder (Suj. Quadro Técnico).

Por último, um fator associado à característica *poder* e que surge com muita frequência relaciona-se com o *exercício do poder de autoridade*, nomeadamente a forma de o exercer e o âmbito desse poder (185 refs):

Não é o poder do quero, posso e mando, mas o poder de chamar a atenção quando é necessário, seja a quem for e quando as circunstâncias o exigem e de atuar com a autoridade que advém do conhecimento amplo da situação, saber atuar de modo a potenciar sempre a imagem de rigor, exigência mas também de isenção (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Este exercício de autoridade assume uma relevância muito maior quando se converte em *poder de exigência* (216 refs). Este grau de exigência é algo que se relaciona com o poder da chefia direta, com a cultura de organização e aparece igualmente saliente na pessoa do diretor de RH como se este funcionasse como salvaguarda dessa cultura de exigência a par das chefias e do topo da organização, tal como nas transcrições que se seguem:

A autoridade não pode ser algo de déspota. Infelizmente há, e, de onde menos se espera, quem confunda autoridade com autoritarismo, isso não é nada... já não estamos no tempo do chicote ou da escravatura embora às vezes mais pareça... é aí que eu penso que um diretor de RH sério e a sério tem de impor... (Suj. Chefia Direta);

Só tem medo de trabalhar num ambiente exigente quem de facto ou não sabe fazer nada, ou só quer levar o dinheirinho ao fim do mês e outras coisas assim porque de resto as pessoas gostam de exigência... claro que de escravatura ninguém gosta, ser escravo ninguém gosta... e por isso eu acho que se temos uma direção de RH, ela deve ter o poder de chamar a atenção em todos os casos, quando há falta de brio profissional e quando se apercebe que há um chefe que é abusador... não é fácil apanhar um manguelas e também não é fácil apanhar um chefe e então se tiver mais poder que o do diretor de RH então é que é complicado... as pessoas às vezes não se metem (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Um último fator que emerge dos dados, e que contribui para diluir o poder percebido e atribuído ao diretor de RH, ocorre nas empresas com estrutura de GRH bicéfala, em que o poder é visto pelos diferentes atores organizacionais como estando amputado, ou mais concretamente limitado, devido à *rivalidade* e discriminação negativa recíproca que em ambos os casos é patente no seio da empresa entre os dois titulares da liderança dividida e que conduz e condiciona a perceção de diferentes tipos de atores para situações de incerteza, dúvida e enfraquecimento da perceção de poder do diretor de RH. Nas palavras dos entrevistados:

Como creio que já se apercebeu, não é segredo para ninguém, a estrutura de RH é assumida por dois diretores de RH com funções definidas, mas que na hora da resolução de certas situações gera-se um pouco de ambiguidade para nós próprios até porque se há área em que as coisas não são estanques é a de RH ...mas a empresa é que sabe. Sei os motivos da situação e creio que não será viável por muito tempo ou melhor não é a forma mais eficaz... acabamos por ter de esperar que se entendam e depois é o administrador do pelouro que resolve... uhh, uhh não é mesmo o melhor e mesmo para eles não será fácil lidar com a situação... (Suj. Diretor Par);

Algumas vezes quero resolver um problema e o meu chefe diz vá à DRH, só que aí fico com dois problemas... (risos), peço desculpa, mas como sabe, quer dizer julgo que sabe, há dois diretores de RH e o segundo problema é saber com quem vou tratar, é que «gato escaldado de água fria tem medo» e eu já me escaldei... e u prefiro que vá lá o meu chefe mas ele manda-me a mim. Bom, dois galos para o mesmo poleiro é complicado, por isso embora reconheça que ambos têm poder o certo é que não é a mesma coisa do que se fosse só um, compreende-me? (Suj. Chefia Direta).

Uma outra categoria da perceção do perfil é designada por *carácter idiossincrático* do detentor atual do cargo de diretor de RH, por comparação seja com anteriores diretores

de RH da empresa ou por *benchmarking comparativo* com outros de outras empresas do mesmo sector, negócio ou simples proximidade física/geográfica. Uma das características mais mencionadas situaram-se no âmbito do denominado *saber-ser*, portanto, características de natureza comportamental, relacionadas com a personalidade e a maneira de ser e agir (212 refs) e que são, por um lado, referidas por todo o tipo de atores organizacionais e, por outro lado, transversais a todas as empresas de todos os *clusters* do estudo. Salientam-se também as *características comunicacionais*, como: saber ouvir, saber falar, sentir-se à vontade a falar e comunicar com todo o tipo de interlocutor, expressividade e vivacidade, dialogante quanto baste e assertividade (106 refs); *características relacionais*: isenção, empatia, apoio, ajuda, parceria, solidariedade, liderança, sentido de humor, “de bem com a vida”, verdadeiro, correto, educado, respeitador, desdramatizador e audacioso (218 refs); *características personalísticas*: simpatia, responsabilidade, felicidade, frontalidade, carácter, honestidade mental, serenidade, tranquilidade, coerência, credibilidade, capacidade de autocrítica, exigente, lutador, resistente, criativo e inovador (205 refs). O elevado número de referências vem realçar a importância que é dada às especificidades comportamentais e aos atributos de personalidade ao nível do perfil desta função.

Relativamente à categoria perfil atual versus perfil ideal do gestor de RH, a análise mais exaustiva dos dados, pode ser resumida no referido por um Administrador que a este propósito diz: “*o ideal é inimigo do adequado...*” (Suj. Administrador). Esta ideia esteve presente de forma transversal nos dados das entrevistas de todo o tipo de atores empresariais. Importa, no entanto, expressar outras leituras, decorrentes da análise dos dados e que permitiram elencar um conjunto de características.<sup>27</sup>

Uma primeira característica denominada *adequabilidade contextualizada do perfil* (183 refs) coloca a questão do perfil adequado numa perspetiva contextualizada *relativamente à empresa* (176 refs), ao *tipo de negócio* (179 refs), ao grau de *maturidade de gestão* (132 refs), ao *conceito de recurso humano* existente na empresa (125 refs), às

---

<sup>27</sup> Os dados revelam a este nível serem alguns dos diretores de RH entrevistados a assumirem a existência de diferenças entre “perfil atual” e “perfil desejável”. Na perspetiva de comparação entre o papel “que faz” e “o que gostaria de fazer”, estes revelam uma maior consciência das suas limitações e conhecimento da sua realidade profissional. Os diretores de RH conseguem definir e caracterizar a *décalage* existente entre o “atual e o desejável”, compreendendo e mapeando possíveis pontos de melhoria e potencial de desenvolvimento e mudança. Ainda em relação a esta questão e a esta população muito específica, os dados revelam a existência de uma autoconsciência e perceção do seu papel funcional e do seu desempenho, o que poderá favorecer a identificação de eventuais desvios passíveis de correção e, dessa forma, monitorar e tornar a assunção e reajustamento do perfil, mais adequado à realidade empresarial em que desenvolve a sua atuação.

*necessidades da GRH* (156 refs) e à quantidade e natureza dos *recursos disponíveis* para esta área da gestão (113 refs), tal como decorre da seguinte transcrição:

Não adianta querer comprar um Ferrari se só posso ter um Fiat em termos de recursos financeiros disponíveis; também não posso colocar um motor do Ferrari no Fiat... (risos). Para determinado tipo de trajetos pode ser muito interessante e mais adequado um Fiat do que um Ferrari... certamente se lembra de, aqui há uns anos atrás, ter havido um político da nossa praça que decidiu em campanha eleitoral, julgo que para as autárquicas, ter feito uma aposta de que chegava mais depressa de Sintra a Lisboa pelo IC19 em hora de ponta indo de burro do que com um Ferrari... ganhou o burro (risos), como vê é muito relativo (Suj. Diretor Par).

Neste sentido, a análise dos dados realça para esta categoria uma segunda característica designada por *perfil politicamente correto* e que reflete uma tendência para considerar o perfil do diretor de RH atual como cumprindo as *expectativas face ao perfil ideal/adequado* (28 refs). A ideia transmitida nas 28 referências pode traduzir-se na seguinte transcrição:

...tem havido uma preocupação da parte do diretor de RH em adaptar-se às mudanças que têm ocorrido. Faz o seu melhor e pode dizer-se que tem o perfil adequado aos desafios mais significativos da função... claro que há sempre coisas a melhorar mas isso acontece com todos nós. Não quero é que fique a ideia que eu penso que o diretor de RH não cumpre o seu papel. As empresas por vezes são locais incríveis para se instalar todo um conjunto de ruídos na comunicação e distorções que podem gerar mal entendidos... (Suj. Diretor Par).

No entanto, este tipo de opinião foi algumas vezes contrariada por alguns, poucos, dos 28 atores quando a entrevista já havia sido dada como concluída, através de ideias como a expressa na seguinte citação:

...todos nós procuramos fazer o nosso melhor e o meu colega diretor de RH procura seguramente fazer o mesmo, mas a complexidade das questões com que lida leva, na minha opinião a que devesse ser mais afirmativo, mais frontal e mais decidido. É uma função que exige coragem e frontalidade mas chamar os bois pelos nomes, tem os seus quês... todos temos os nossos compromissos e famílias para sustentar, não sei se me faço entender... (Suj. Diretor Par).

Uma terceira característica, designada por *upgrade do perfil*, decorre da análise de dados, partilhados pela quase totalidade dos administradores (21 em 24 e onde se incluem os dois que têm responsabilidade exclusiva pelo pelouro de RH), diretores pares (81 em 121), chefias diretas (18 em 20), quadros técnicos (18 em 20), colaboradores indiferenciados das áreas operacionais e administrativas (28 em 40), diretores de RH (12), e colaboradores das diferentes DRH (17 em 20), e que tem a ver com a preocupação da necessidade de ajustamento face à evolução do perfil decorrente da potencial evolução da empresa e do negócio. Para lá da resposta politicamente correta, importa referir ainda que da análise efetuada aos dados resultou uma outra ideia que se traduz nas seguintes citações:

... quando, seja a que nível for, não se tem nada, as pessoas resignam-se ou revoltam-se... mas quando já existem atividades, políticas e práticas de GRH de grande nível existe uma tendência para querer mais, sempre mais. Ser e estar orgulhoso do que se tem é muito importante, mas a par disso a humildade, o realismo e o reconhecimento por quem faz as coisas acontecerem deve estar igualmente presente. Queixamo-nos que somos um povo que crítica mais negativamente do que reconhece positivamente. Olhe a julgar por mim é verdade. Ando a tratar-me e sei que estou melhor e tenho muito orgulho nisso. Como disse a Dona Filipa de Vilhena “Mais vale tarde do que nunca”... (Suj. Administrador).

Quem mais tem mais quer, é assim e acho que deve ter sido sempre assim, o que não quer dizer que esteja correto (Suj. Colaborador).

Por último, uma das características que se enquadra nesta categoria foi designada por *fatores geradores de dissonância no perfil* (63 refs). Sobre esta questão as vozes mais dissonantes situam-se ao nível de alguns diretores pares, chefias diretas, quadros técnicos e de atores organizacionais indiferenciados que manifestaram abertamente o seu desencanto a vários níveis, a saber: *com a empresa* (32 refs), *com as expectativas criadas aquando da admissão e depois não concretizadas* (45 refs), *processo de gestão de carreiras frustrado ou inexistente* (49 refs), *impossibilidade de crescimento na organização* (37 refs), *sentimento de injustiça em processos de avaliação de desempenho* (89 refs), *falta de reconhecimento positivo* (59 refs). Num registo mais crítico para com a respetiva empresa, surgem o caso de atores organizacionais que se sentiram *vítimas de injustiças por parte de chefias* (32 refs), *desrespeito* (29 refs), *atentado contra a sua dignidade pessoal* (31 refs), *desconfianças infundadas e assentes em argumentos considerados ridículos* (26 refs), *tentativas abusivas de despedimento ou de “empurrar” para a demissão* (28 refs), *boatos postos a circular de carácter ofensivo* (18 refs), *regime de impunidade de certas chefias* (32 refs), *vítimas de abuso de poder e assédio moral e psicológico* (22 refs).<sup>28</sup>

Nas situações reportadas nunca está diretamente em causa a pessoa do diretor de RH, mas mais o papel e o perfil que o mesmo deveria ter para que pudesse estar a par destas situações, as percebesse e atuasse, tal decorre da seguinte transcrição:

...Não consigo compreender para que é que a empresa faz com alguma regularidade uns questionários de clima social... e o que faz com os resultados! Eu até compreendo que se queira pintar um quadro bonito porque senão a própria DRH e particularmente o diretor de RH também se pode sentir posto em causa, mas de toda a forma valia a pena investigar. Se fosse só eu a dizer ok se calhar é um maluco pois mais ninguém diz... das duas uma ou as pessoas que sofrem como eu e

---

<sup>28</sup> Todos estes elementos, ainda que principalmente circunscritos a três empresas nacionais (nenhuma delas do cluster das empresas familiares), devem merecer a adequada e rigorosa análise, pois, atendendo ao âmbito em que a investigação decorreu (no interior da própria empresa e conhecimento de quem seria entrevistado) e o próprio melindre do tema, o realçar deste tipo de aspetos evidencia a importância dos mesmos para os entrevistados.

vivem num clima de medo depois não dizem nada ou então algo se passa... e isso pode ser preocupante (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).<sup>29</sup>

### 5.2.3. Percepção sobre a DRH

O órgão que numa empresa é responsável pela gestão mais especializada dos RH assume, regra geral, uma preponderância significativa no leque de direções existentes na organização e suscita as mais variadas percepções. Tal acontece porque este órgão tem um papel muito peculiar na organização empresarial e no tipo de interações que estabelece e assuntos e situações que trata e resolve. De seguida apresentam-se, para cada um dos domínios, as categorias que os constituem e as características que as compõem. Os seis domínios constituídos foram: *percepção de forma organizativa*; *percepção de conteúdo de responsabilidades*; *processos de funcionamento*; *percepção de fatores facilitadores*; *percepção da distância da direção*; e *percepção da comunicação entre direções*.

#### 5.2.3.1. Primeiro Domínio: Percepção de forma organizativa

Um primeiro domínio tem a ver com a percepção de forma organizativa, relativamente à qual emergem dos dados as seguintes categorias: *estrutura da DRH* (212 refs); *natureza da estrutura da DRH* (191 refs); *posição no organograma da empresa* (142 refs); e *adaptação estrutural* (161 refs), tal como se evidencia no Quadro 5.12.

**Quadro 5. 12: Primeiro Domínio: Percepção de forma organizativa**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Estrutura da DRH	Níveis e graus de hierarquização
Natureza da estrutura da DRH	Alta formalização versus baixa formalização
Posição no organograma da empresa	<i>Staff</i> versus linha
Adaptação estrutural	Grau de adaptação Composição da DRH Rigor na seleção dos colaboradores

<sup>29</sup> Este tipo de relato foi referenciado 38 vezes.

Quanto à primeira categoria, estrutura da DRH, esta apresenta como característica mais referenciada os *níveis e graus de hierarquização*, refletida na seguinte transcrição: “Acho que a DRH nesta empresa tem vindo a distanciar-se das bases, estão muito afastados, o que dificulta a resolução rápida dos assuntos, temos de bater a muitas portas” (Suj. Diretor Par) (149 refs expressam esta ideia de carácter mais específico). Subjacente a esta ideia está a percepção de proximidade e afastamento que adquire particular ênfase nas duas empresas que entretanto centralizaram esta área da gestão.

A segunda categoria é relativa à *natureza da estrutura da DRH*, refletida na seguinte transcrição:

A estrutura da DRH depende muito da cultura da empresa, do sector em que opera, do negócio que tem e fundamentalmente das necessidades dos seus clientes... esta empresa evoluiu de uma estrutura muito formalizada para uma estrutura mais simples... ah claro também depende de quem a lidera (Suj. Administrador) (191 referências expressam esta ideia).

Esta categoria é multivariada, apresentando como característica o *grau de formalização* que se expressa num contínuo que varia entre a alta e a baixa formalização. À semelhança do que acontece noutros aspetos, é nas empresas multinacionais que se regista um maior grau de formalização e nas empresas nacionais que têm a GRH centralizada, embora nestes casos a formalização surja mais ao nível do discurso, havendo na prática, tal como é dito:

... uma percepção de ambiguidade pois apesar de estar centralizada poder-se-ia esperar maior rapidez, menos burocracias no tratamento das situações mas assiste-se quase ao inverso. Quem é pago para tomar decisões estruturais tem de assumir, mas a mim parece-me é que em vez de ficar um farto e todos famintos, ficaram... ficamos todos famintos e isso desacredita e descredibiliza muito do trabalho e até da imagem que a DRH havia criado (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

A terceira categoria tem a ver com a *posição no organograma da empresa*, sobressaindo como característica a dicotomia posicional *staff versus linha*, dado que:

... nem sempre é fácil situar a DRH numa empresa na medida em que tanto pode estar como órgão de linha ou como órgão de staff e isso tem implicações na forma como é percebida. Aqui na empresa já a vi assumir os dois papéis quase em simultâneo (Suj. Quadro Técnico).

Esta percepção é muito partilhada por diretores pares, chefias diretas e quadros técnicos conduzindo a que as expectativas em termos de papel sejam diferentes e o tipo de atuação expectável seja igualmente diferenciada, tal como se pode perceber pelas seguintes transcrições:



... a DRH ou está bem liderada e a administração dá todo o suporte e mesmo assim muitas vezes não é levada a sério ou então as dificuldades para se impor são muito maiores... (Suj. Chefia Direta) (137 referências expressam esta ideia);

A verdade é que as questões das pessoas são mesmo muito delicadas e compreendo que nem sempre a direção e o diretor de RH possam dizer aquilo que nós gostaríamos de ouvir e já tenho ouvido algumas referências menos simpáticas à sua atuação... mas se as pessoas pensarem um pouco, vão compreender melhor a razão de ser de certas atitudes e decisões (Suj. Diretor Par) (107 refs expressam esta ideia).

A quarta categoria é a *adaptação estrutural* que congrega três características: *grau de adaptação; composição da DRH; e o rigor na seleção dos colaboradores*. Assim, quanto ao maior ou menor *grau de adaptação*, é dito que “*claramente a estrutura da DRH tem-se adaptado às novas necessidades da empresa e dos colaboradores*” (Suj. Chefia Direta) (157 refs expressam esta ideia), o que remete para a percepção de flexibilidade versus rigidez. Relativamente à *composição da direção* a aposta tem sido numa melhoria em termos qualitativos, traduzindo-se numa aposta de seleção de colaboradores com formação superior adequada aos diferentes cargos, tal como é dito: “... *a DRH tem-se reforçado em termos de pessoas e isso reflete-se na capacidade de resposta e solução de problemas* (Suj. Chefia Direta) (129 refs expressam esta ideia), e “*por vezes a DRH tem de ser muito criativa e com grande capacidade de trabalho. Com apenas duas pessoas não se pode pedir milagres, aliás já os fazem*” (Suj. Diretor Par) (116 refs expressam esta ideia). Apesar de tudo, também é mencionado que “*a DRH ainda tem pessoas com mentalidade muito administrativa...*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (68 refs expressam esta ideia). Assim, de uma forma muito significativa, transversal a nove das dez empresas<sup>30</sup> e partilhada por todo o tipo de atores organizacionais, emerge a percepção de que os RH afetos a esta direção são escassos, pelo que é enfatizada a necessidade de rigor na seleção dos colaboradores.

A composição desta direção resulta de acordo com a análise global dos dados dos seguintes fatores: tipo de negócio (209 refs), dos recursos financeiros da empresa (194 refs), dos objetivos da empresa (173 refs), do grau de envolvimento e importância dada pelos órgãos de topo (167 refs) e pelos diretores pares (161 refs).

---

<sup>30</sup> Excetua-se uma das empresas multinacionais que tem 16 pessoas nesta direção.

### 5.2.3.2. Segundo Domínio: Percepção de conteúdo de responsabilidades

Um segundo domínio tem a ver com a *percepção de conteúdo*, relativamente ao qual emergem as seguintes duas categorias: *responsabilidades percecionadas* (212 refs) e *percepção das atividades realizadas* (219 refs) compostas por diferentes características, tal como apresentado no Quadro 5.13.

**Quadro 5. 13: Segundo Domínio: Percepção de conteúdo de responsabilidades**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Responsabilidades percecionadas	Grau de responsabilidade Natureza das responsabilidades Nível de responsabilidade Âmbito de responsabilidades
Percepção das atividades realizadas	Natureza das atividades; Grau de importância das atividades Expectativas das atividades Grau de envolvimento nas atividades Consequências atribuídas

A categoria *responsabilidades percecionadas* apresenta como características mais referenciadas: grau de responsabilidade, natureza das responsabilidades, nível de responsabilidade, e âmbito de responsabilidades. Através da análise dos dados pode verificar-se que quanto ao grau de responsabilidade “...a DRH tem responsabilidades muito elevadas considerando que trata de assuntos muito delicados e complexos. São Pessoas...” (Suj. Administrador) (212 refs) traduzindo *um contínuo de alta responsabilidade – baixa responsabilidade*, sendo que não há qualquer referência a percepção de baixa responsabilidade. A este propósito o que emerge em algumas entrevistas é que “...nem todos os assuntos têm a complexidade ou a importância que a DRH lhes quer dar e nesse sentido tem de haver um certo comedimento...” (Suj. Chefia Direta) (147 refs expressam esta ideia).

Uma análise recorrente aos dados revela que este posicionamento percetivo explicitado de forma muito transversal pelos diversos tipos de atores deriva do facto de que “ainda existe muito uma mentalidade que não é só nos RH mas noutras áreas da gestão, que quanto mais complexo, complicado e especializado for uma área ou um assunto mais

*importante é... e no mundo das empresas esta ideia tem e faz o seu caminho*” (Suj. Quadro Técnico) (131 refs expressam esta ideia).

Relativamente à característica *natureza das responsabilidades*, os dados enfatizam que *“as responsabilidades desta direção e desta área são de ordem transversal a uma empresa”* (Suj. Chefia Direta) (219 refs. expressam esta ideia). Esta transversalidade traduz, em algumas entrevistas, três aspetos: a) a importância das pessoas e da sua gestão na vida da empresa enquanto um todo composto por diferentes partes que se interligam sistémica e dinamicamente (217 refs); b) a relevância e concomitante impreparação para o assumir desta responsabilidade em alguns níveis de gestão (146 refs); c) a falta de prioridade atribuída no quotidiano a estas questões conduz a uma atuação mais transversal e permanente de todos os departamentos que compõem esta direção (142 refs).

A análise dos dados quanto à característica *nível de responsabilidade* salienta que: *“A DRH tem ou deveria ter uma dimensão específica. Específica no sentido de ser por um lado especializada e por outro lado manter a sua especificidade...”* (Suj. Quadro Técnico) (222 refs expressam esta ideia). A análise dos dados revela precisamente que a DRH deve apostar na sua especificidade para alcançar a diferenciação e poder acrescentar valor. Este aspeto estende-se igualmente aos diretores de RH e aos próprios pressupostos que diferentes atores organizacionais afirmam como sendo a estratégia de acrescentar valor à empresa.

Quanto ao *âmbito de responsabilidades*, os dados realçam que *“a DRH no seu ADN tem o gene de abrangência abarcando toda a empresa”* (Suj. Diretor Par) (235 refs), tornando-se na prática inviável restringir ou limitar a atuação da DRH dado que *“a DRH poderia comparar-se ao hardware onde passa o software da GRH e esta é completamente abrangente. Tão abrangente que nem precisa de direção nem de diretor de RH, para existir...”* (Suj. Diretor Par).

Quanto à categoria *perceção das atividades realizadas*, e relativamente à característica *natureza das atividades* (235 refs), as suas vertentes estratégicas e operacionais são salientadas pelos dados, tal como a seguir se documenta:

As atividades que a DRH realiza determinam, na minha opinião, a perceção que se tem desta direção. A minha DRH desde que delegou algumas das atividades mais administrativas por nós, pode dedicar-se a atividades de carácter mais estratégico, como por exemplo a gestão de carreiras, a formação profissional de competências (Suj. Chefia Direta) (169 referências expressam esta ideia).

Nos entanto, dos dados resulta que mesmo havendo delegação de responsabilidades, a DRH terá de ter sempre atividades operacionais (235 refs expressam esta ideia). Estas podem ir desde a elaboração de um contrato até à resolução de uma situação disciplinar ou à implementação do processo de avaliação de desempenho.

Uma outra das características desta categoria tem a ver com o *grau de importância das atividades*, tal como a seguir se documenta:

A DRH não precisa de ligar o complicómetro para mostrar a sua importância, bem pelo contrário tem no seu portfólio de atividades algumas das mais importantes da empresa. Será que alguém consegue avaliar o valor de uma seleção bem efetuada ou de uma carreira bem gerida? Creio que não, porque muitas pessoas, mesmo com responsabilidades nesta empresa ainda só conseguem ver esta direção como um consumidor de dinheiro. Eu a brincar até lhes digo ouçam lá não se preocupem porque o dinheiro é meu (Suj. Administrador) (131 refs expressam esta ideia).

A ideia expressa nesta transcrição reporta-se à importância, em termos gerais, das atividades realizadas pela DRH, embora diferentes grupos de atores valorizem diferentes atividades. As atividades são diferentemente valorizadas havendo uma similitude ao nível do que cada grupo de atores valoriza, independentemente do tipo de empresa. Existem, no entanto, algumas opiniões que são de registar e que se consubstanciam em opiniões como:

Uma direção que apenas serve para canalizar a voz do dono e que impede a comunicação ascendente não parece querer ter um papel de desenvolvimento da empresa mas apenas de salvaguarda do seu estatuto e dos seus empregos. Aliás não é por acaso que ser chamado à DRH tem a fama que tem... aqui na empresa tem a fama e o proveito... já se sabe que, na melhor das hipóteses, é para levar nas orelhas, na pior é para tirar bilhete de ida... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (41 refs).

Uma outra das características tem a ver com as *expectativas de atividades*, corroborado pelos dados, tal como se segue:

Evidentemente que quando não se tem nada e se passa a ter alguma coisa positiva duas coisas podem acontecer: ficar-se muito contente ou passar a querer-se sempre mais, aqui o que aconteceu é que desde que a DRH começou a sair do seu casulo e o diretor de RH mudou, passamos a querer as duas coisas (risos) (Suj. Chefia Direta) (143 referências expressam esta ideia).

Subjacente a esta característica está a questão de haver uma perceção de papel real e de um papel esperado que influencia a expectativa que se tem e aquela que se supõe poder ter. Por outro lado, o *grau de envolvimento nas atividades* (175 refs) pelos diferentes atores é uma outra das características mais referenciadas e tem diretamente a ver com a importância que é dada às atividades da DRH, aos mais variados níveis e particularmente na forma como é percecionado o interesse e o empenhamento dos órgãos de topo e de gestão superior nas atividades propostas pela DRH. Assim, é referido que “*É fundamental o empenhamento dos órgãos de topo pois caso contrário os demais podem não se envolver*

*como devem nem dar o seu melhor, até porque as apostas em GRH não dão muitas vezes resultados imediatos”* (Suj. Administrador) (173 refs expressam esta ideia).

As *consequências atribuídas* (168 refs) são a última das características mais salientadas nesta categoria e que se podem resumir na seguinte transcrição:

A DRH em termos do discurso que o Dr. vai ouvir é, muito importante, e de facto é, mas na prática ainda gera muitas desconfianças e alguns estereótipos menos abonatórios e tudo isto para dizer que se trata de um órgão que é muito escrutinado... há sempre mil olhos a ver se são ou não como o Frei Tomás. Pessoalmente nunca tive problemas e acho que são de um profissionalismo e seriedade incrível mas também, e só posso falar pelo que conheço e esta é a que eu conheço, existe uma preocupação muito grande de dar conta das ações em que se metem e de saber ouvir os outros (Suj. Diretor Par).

### **5.2.3.3. Terceiro Domínio: Processos de Funcionamento**

Um terceiro domínio identificado a partir da análise dos dados tem a ver com a perceção dos *processos de funcionamento* da DRH. Este domínio está muito relacionado com os domínios anteriores funcionando como que um mediador de interação entre a forma e o conteúdo dado que *“a DRH da empresa tem evoluído face ao desenvolvimento das nossas necessidades, estruturou-se bem e consegue desenvolver muito bem todo um conjunto de atividades que acrescentam valor”* (Suj. Diretor Par) (139 refs expressam esta ideia). Apesar do número de opiniões que convergem na ideia da citação e que são fundamentalmente provenientes de administradores (15 refs), diretores pares (95 refs), chefias diretas (10 refs), técnicos (8 refs) e colaboradores operacionais e administrativos (11 refs, 6 e 5 respetivamente), ainda subsiste dos dados uma maior importância atribuída aos resultados finais e muito menos aos processos. Em todas as empresas a ênfase nos resultados é muito significativa, embora no caso das empresas multinacionais a relevância dada aos processos é notória, muito provavelmente resultado dos sistemas de formalização que possuem. A análise dos dados faz emergir quatro categorias: *inteligibilidade dos processos* (174 refs), *sofisticação dos processos* (198 refs), *avaliação dos processos* (150 refs), *conhecimento dos processos* (223 refs), com diferentes características, tal como se apresenta no Quadro 5.14.

**Quadro 5. 14: Terceiro Domínio: Processos de Funcionamento**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Inteligibilidade dos processos	Clareza versus Opacidade
Sofisticação dos processos	Complexidade versus Simplicidade
Avaliação dos processos	Eficiência e Eficácia
Conhecimento dos processos	Tipo de conhecimento Natureza do conhecimento Fontes de conhecimento

Uma primeira categoria tem a ver com o grau de *inteligibilidade dos processos*, tal como denotam as seguintes transcrições:

Os processos desta direção nem sempre são tão simples como gostaríamos, mas as pessoas também não têm nada de simples e portanto compreendo... (Suj. Chefia Direta) (168 refs expressam esta ideia);

O facto de estar tudo muito bem definido ajuda a que a DRH quando quer desenvolver uma atividade ou fazer qualquer coisa seja mais simples para todos nós, podermos dar a nossa contribuição... é clara que dessa maneira as coisas ficam muito mais claras (Suj. Diretor Par) (138 refs expressam esta ideia).

Da categoria *inteligibilidade dos processos* resulta a característica *clareza versus opacidade*, decorrente do grau de inteligibilidade e que é constituído por um contínuo definido por dois polos: polo da clareza ao polo da opacidade, sendo que neste último polo a perceção dos participantes agrava-se quando “*a DRH tende a ligar o complicómetro...*” (Suj. Diretor Par). Estas características são influenciadas pelo grau de formalização dos processos e pelas estratégias de comunicação dos mesmos. Estes dois aspetos surgem com maior proeminência nas três empresas multinacionais, de que é exemplo a citação que se segue: “*nesta empresa como noutra multinacional em que trabalhei tudo está escrito e com muito detalhe, facilitando a clareza das intervenções e simultaneamente tornando mais simples o processo de comunicação do que há a fazer e do como fazer*” (Suj. Administrador de empresa multinacional).

Uma segunda categoria tem a ver com a *sofisticação dos processos* realçando-se a característica *complexidade versus simplicidade* enquanto formas de caracterização da sofisticação. Esta categoria aparece muitas vezes relacionada com o próprio objeto de trabalho da DRH serem as pessoas, dado que “*...elas, nós próprios somos muito complexos. Muitas vezes mais do que complexos somos complicativos e implicativos (risos) por razões diversas, desde estarmos assoberbados de atividades, pelo gosto de*

*complicar (risos) ou porque é da natureza humana ser complexa”* (Suj Quadro Técnico) (198 refs expressam esta ideia).

Uma terceira categoria reflete a *avaliação dos processos* desenvolvidos por esta direção e cuja característica emergente se designou por *fatores de avaliação* operacionalizados em *eficiência e eficácia* atribuída (149 refs), tal como referenciado:

Não sendo uma direção com muitas pessoas, têm de ter tudo muito bem organizado, tudo muito bem afinadinho para que consigam atingir os objetivos envolvendo os colegas de toda a empresa em atividades que possam dizer respeito a todos e a verdade é que esta direção faz as coisas para as pessoas (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).

Esta ideia tem subjacente a importância da composição em termos de RH para o modo de funcionamento da DRH e, numa análise mais aprofundada dos dados, os entrevistados associam, por um lado, a capacidade de planeamento e de organização existente a uma maior eficiência em termos do alcance dos objetivos (resultados) e, por outro lado, o facto de tudo estar bem definido facilitar a adesão dos demais atores empresariais ao envolvimento nas ações, tal como se exemplifica:

Se tudo estiver bem definido a adesão dos colegas de outras direções é muito mais garantida. Isto pode ter duas leituras... por um lado aderem porque está a papinha toda feita e não têm que ter muito trabalho mas por outro lado ainda revela que a maioria dos colegas de outras áreas da empresa não estão muito vocacionados para estas temáticas e não lhes dão ainda uma prioridade efetiva, daí que evitem muitas iniciativas da GRH se forem chamados no início com a desculpa de não ter tempo ou então isso é convosco... (Quadro Técnico da DRH).<sup>31</sup>

Da análise das entrevistas deste tipo específico de atores, trabalhadores das direções de RH, resulta uma percepção de insegurança e desconfiança com o processo de devolução de responsabilidades de GRH às chefias. Associada a esta percepção, estes trabalhadores referem a perda de eficiência, a dificuldade em operacionalizar atividades que envolvam pessoas e o medo de falhar com as consequências que daí advêm. Estes aspetos interligam-se com as questões de eficácia, tal como é referenciado:

Acho que podia fazer mais do que faço em termos de GRH e sei que não é por falta de estímulo quer da direção quer do diretor de RH. Agora a questão é que, na minha opinião não só não tenho muito jeito como pior que isso, porque o jeito também se adquire, não tenho muitos conhecimentos e temo se depois as coisas correrem mal... (Suj. Diretor Par).

---

<sup>31</sup> Ideia expressa pelos 20 colaboradores entrevistados que integram as direções de RH das empresas participantes na investigação.

Ao nível da eficácia, e analisando os dados, obtém-se ainda uma outra ideia que tem a ver com o reconhecimento que atores de outras áreas não recebem por parte das suas chefias diretas de diferentes níveis hierárquicos, por se empenharem em questões de GRH promovidas pela DRH, tal como se transcreve:

Muitas vezes as pessoas não têm a noção do trabalho que as coisas dão e dos efeitos que podem ter no dia-a-dia... efeitos, consequências positivas. Vou-lhe dar um exemplo, quando se estabeleceu a obrigatoriedade de termos 100% ao nível do acolhimento e integração, o conselho de administração colocou-nos isso nos nossos objetivos e *reubeubeu* que era muito importante colaborar com os RH pois quem ia depois trabalhar com as pessoas éramos nós. Veja bem, bastou o meu administrador o que tem o pelouro da minha área ter vindo cá e ao perguntar por mim disseram-lhe que eu estava a apresentar a área a um conjunto de pessoas que a DRH, a parte da seleção tinha admitido... sabe o que aconteceu...mandou-me chamar, levei uma desanda e disse-me ...deixe-se dessas mariquices e olhe mas é para a sua área...e agora?! (Suj. Diretor Par).<sup>32</sup>

O contributo para a eficácia da DRH fica comprometido porque de facto sendo a ação desta direção transversal e abrangente implica o contributo coletivo e o apoio dos órgãos do topo. Vivendo as empresas uma enorme pressão para os resultados e o atingir dos objetivos e reinando uma mentalidade de curto prazo, torna-se quase natural uma desvinculação, um descomprometimento dos diversos atores empresariais, nomeadamente dos que têm responsabilidades de gestão de equipas, em participar em ações cujo retorno não acontece no imediato. Transcrições como a anterior mais do que revelar um estado de alma revelam uma consciência da situação e uma caracterização do posicionamento sobre a GRH estilo *stop and go*, geradora de ambiguidades e incertezas no desempenho de papéis e nas expectativas profissionais.

Em relação ao domínio dos processos a última categoria relaciona-se com *conhecimento dos processos* e caracteriza-se pelo *tipo de conhecimento* (192 refs), *natureza do conhecimento* (189 refs) e *fontes de conhecimento* (167 refs). No que respeita ao *tipo de conhecimento* os principais elementos que surgem são o conhecimento de aspetos técnicos decorrentes da delegação de funções da responsabilidade da DRH, tal como se exemplifica:

O conhecimento que tenho da GRH tem a ver com as tarefas que passamos a ter de fazer de há uns tempos para cá. São coisas muito administrativas e com a centralização da DRH há coisas que nos ensinaram tipo fazer uma entrevista de seleção mas para coisas mais complicadas temos de recorrer aos técnicos.... (Suj. Chefia Direta) (107 refs expressam esta ideia).

---

<sup>32</sup> Ideia referenciada 104 vezes por atores com responsabilidades de chefia em todas as empresas nacionais com exceção da empresa familiar I.



A análise dos dados das entrevistas revela ainda que a percepção do *tipo de conhecimento* é entendida numa dupla dimensão. Por um lado, o conhecimento detido pela DRH que recolhe um número muito significativo de opiniões que dão conta que “*as pessoas que trabalham na DRH são muito competentes, conhecedoras das suas funções e com uma enorme capacidade e vontade de nos resolverem os problemas, também a maior parte são licenciados*” (Suj. Chefia Direta) (202 refs expressam esta ideia). Por outro lado, os dados, relativos ao autoconhecimento que cada ator expressa sobre as temáticas desta área da gestão, revelam a este nível aspetos interessantes, como o facto de ter havido uma diferença ao nível dos diferentes tipos de atores organizacionais. Há administradores que admitem ter conhecimentos bons nestas temáticas (10 em 24). Os dois administradores com o pelouro exclusivo da área de RH consideram ter conhecimentos muito bons “*...mas ser necessário estar permanentemente atualizado, nomeadamente nas questões da legislação laboral*”. Seis em 9 administradores das três empresas multinacionais referem a ideia subjacente à seguinte transcrição: “*...está tudo muito bem definido pelo que não temos de saber muito aprofundadamente, mas precisamos de saber os mínimos e estar atualizados e nesse aspeto os especialistas da DRH encarregam-se de me atualizar*” (Suj. Administrador de empresa multinacional). Os restantes três, pertencentes a duas empresas multinacionais distintas, referem ter bastantes conhecimentos por se tratar de uma área relativamente à qual têm grande interesse pessoal. Os restantes administradores – um dos quais é o dono de uma das empresas familiares – revelam ter conhecimentos aprofundados “*...mas é uma área em que é necessário estar muito atualizado e procurar sempre práticas inovadoras e ações que acrescentem valor a todas as partes envolvidas*” (Suj. Administrador).

Os diretores pares (93 em 121), chefias diretas (13 em 20), quadros técnicos entrevistados (15 em 20) apresentaram uma postura de interesse sobre as temáticas reconhecendo possuírem alguns conhecimentos resultantes da formação escolar, da formação promovida pela DRH ou pelo autodidatismo. Os colaboradores sem funções de chefia – operacionais e administrativos – revelam ter conhecimentos reduzidos destas temáticas que consideram difíceis e muito técnicas, embora no decurso das entrevistas se possa induzir dos dados que existe um conhecimento muito prático de muitos aspetos, nomeadamente ao nível de questões de direitos e deveres como férias, estatutos especiais, horários de trabalho, cálculo de valores pecuniários, especificidades contratuais. De todos os entrevistados apenas uma diretora, par da diretora de RH, assumiu uma posição

perentória ao afirmar: “...sou autossuficiente, não necessito da DRH e da diretora de RH para o que quer que seja da minha função, aliás nem concebo que haja invasão da minha área de gestão, tenho conhecimentos suficientes e não vejo que seja nada de transcendente”.

Relativamente à *natureza do conhecimento* os dados revelam uma particularidade designada por *expressão da natureza* que se operacionaliza em dois contínuos. Um primeiro contínuo: formal (132 refs) versus informal (147 refs), tal como expresso:

A comunicação é, para mim, um dos maiores problemas da empresa em todas as áreas. No caso da GRH esta questão é crucial, pois mesmo com sistemas, processos de comunicação oleados nem sempre corre bem. Agora imagine o que é numa empresa as rádios alcatifa e ferrugem a funcionar, conhece o filme? Logo os ruídos são inúmeros. Às vezes algum ruído pode dar jeito, mas muito pode bloquear o sistema e nunca mais ninguém se entende... boatos, diz que disse, paz podre tem terreno fértil para se desenvolverem... (Suj. Administrador) (147 refs expressam esta ideia).

Decorrente desta ideia e da análise das entrevistas pode deduzir-se a importância que é dada à comunicação empresarial e o significado que a mesma assume ao nível da DRH. Deduz-se igualmente que, umas vezes por taticismo outras vezes por informalidade excessiva se pode utilizar a comunicação informal tanto para atingir certos objetivos como para conduzir à sua não consecução. Por fim, resulta ainda que a natureza do conhecimento dos processos decorre de reatividade face às estratégias comunicacionais.

Um segundo contínuo ao nível da *natureza do conhecimento* pode operacionalizar-se entre os polos *simples* (196 refs) e *complexo* (94 refs), ao nível da perceção relativamente ao conhecimento existente sobre os processos desta direção. Os dados revelam que a perceção predominante é a de um conhecimento simples dos processos desta direção. De acordo com os colaboradores que trabalham diretamente na DRH é muitas vezes um conhecimento de conveniência: “às vezes não largam a porta para tirar nabos da púcara... por exemplo na altura da revisão salarial é um corrupio” (Suj. Colaborador Administrativo da DRH). Outras vezes a posição é “...prefiro nem saber pois senão ainda sobra para mim” (Suj. Colaborador Administrativo da DRH), ou “É como ligar a máquina de lavar a roupa, depois de dizer que sabia nunca mais me livre de a tarefa e eu aqui já tenho muita sarna para me coçar, prefiro não saber pois a seguir toca a fazer...” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

A nível das *fontes do conhecimento* é valorizado o emissor e a credibilidade que lhe está associada. Os dados refletem que existe uma grande confiança ao nível da DRH

enquanto fonte credível de transmissão de conhecimento e de informação, conforme salientado:

De facto e apesar de não nos dizerem sempre o que queremos ou gostaríamos de ouvir a realidade é que há transparência e explicam o melhor possível todas as situações, mesmo as mais complicadas ou difíceis (Suj. Diretor Par) (159 refs expressam esta ideia).

Reconheço que têm uma missão delicada e difícil pois vistas as coisas estão ali entalados, como o fiambre no pão e mesmo assim já tenho visto assumirem quer em termos de diretor de RH como de colaboradores da direção, posições que vou-lhe dizer... não sei se muitos que mandam palpites diriam... não diriam nem assumiriam e além disso explicam as coisas bem, sem nos infantilizar (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (147 refs expressam esta ideia).

No entanto, são referenciados alguns aspetos menos positivos que têm a ver com a perceção de sentimento de parcialidade da fonte, mencionados por 43 participantes, a maioria dos quais (26) colaboradores operacionais e administrativos indiferenciados, quadros técnicos e algumas chefias de níveis hierárquicos diferenciados de três empresas nacionais.

#### 5.2.3.4. Quarto Domínio: Perceção de fatores facilitadores

Um quarto domínio que resulta da análise dos dados tem a ver com a *perceção de fatores facilitadores* à implantação e desenvolvimento desta entidade. As categorias decorrentes das entrevistas realizadas são: *fatores organizacionais* (217 refs), *idiossincrasias pessoais e profissionais* (179 refs), *valor atribuído ao conceito de social* (155 refs), e *reconhecimento de valor acrescentado e resolução de necessidades* (183 refs), tal como apresentado no Quadro 5.15.

**Quadro 5. 15: Quarto Domínio: Perceção de fatores facilitadores**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Fatores organizacionais	Importância reconhecida pela administração Comprometimento nas ações pela administração
Idiossincrasias pessoais e profissionais	Senioridade atribuída ao diretor de RH Qualidades pessoais e profissionais dos colaboradores da DRH
Valor atribuído ao conceito de social	Missão da empresa e da DRH Valores sociais assumidos
Reconhecimento de valor acrescentado e resolução de necessidades	Perceção de necessidades satisfeitas Capacidade de resolução de problemas Contribuição para o desenvolvimento dos colaboradores como pessoas e profissionais

Relativamente aos *fatores organizacionais* surgem duas características que reúnem uma concordância tanto ao nível dos diferentes tipos de atores organizacionais bem como de todas as empresas participantes: *importância reconhecida* (212 refs) e *comprometimento nas ações* (208 refs) da DRH pela administração. Em ambas as características a opinião é de que:

É fundamental que a gestão de topo reconheça a importância de qualquer área mas há áreas onde é mais importante, como é o caso da DRH... ainda existe aquela divisão entre direções que ganham dinheiro e as que gastam... e daí que a percepção que eu tenho é que o conselho de administração desta empresa preza a DRH e isso é visível nas interações que ocorrem no dia-a-dia (Suj. Diretor Par) (179 refs expressam esta ideia).

O envolvimento e o compromisso nas atividades da DRH pela administração é outro dos fatores que favorece o desenvolvimento sustentado desta entidade, tal como realçado:

Quando a administração se envolve efetivamente nas ações é como o código postal... é mais que o código postal, é muito mais que meio caminho andado. Claro que isto é óbvio mas a gestão também está feita de coisas óbvias, no sentido de estarem mesmo diante de nós, o problema é por vezes não as vermos ou, pior que isso, desvalorizamo-las... (Suj. Diretor Par) (176 refs expressam esta ideia).

Quanto à categoria *idiosincrasias pessoais e profissionais*, esta engloba aspetos percebidos como facilitadores do desenvolvimento da DRH, salientando-se como características decorrentes dos dados: *senioridade atribuída ao diretor de RH* (153 refs) e as *qualidades pessoais e profissionais dos colaboradores da DRH* (187 refs). Quanto à *senioridade atribuída ao diretor de RH*, transcreve-se dos dados a seguinte afirmação:

O diretor de RH em termos da sua senioridade e competência reconhecida são um fator fundamental para a implementação e desenvolvimento sustentado e integrado, como é moda agora dizer-se, da DRH. Nesta empresa e neste momento considero e creio que será opinião praticamente geral dos meus colegas que estamos muito bem servidos de diretor de RH e isso vê-se igualmente na dinâmica da DRH (Suj. Quadro Técnico de empresa nacional) (149 refs expressam esta ideia).

A outra característica tem a ver com as *qualidades pessoais e profissionais* com que são adjetivados os colaboradores da DRH, relativamente à qual se destacam os seguintes extratos das entrevistas:

As pessoas fazem o cargo e no caso da DRH desta empresa isso é notório, são pessoas que pelas suas características pessoais e conhecimentos dos assuntos ajudam e pessoalmente só tenho que dizer bem... claro que como todos nós também têm os seus problemas e os seus dias, mas estamos todos no mesmo barco (Suj. Colaborador Operacional Independente).

A simpatia, a disponibilidade, a capacidade para ouvir e até para desdramatizar as situações são tão importantes como os conhecimentos práticos, claro que queremos que nos resolvam os problemas e

para isso é preciso saber e sabem mas por outro lado o facto de o fazerem com vontade e simpatia faz toda a diferença e isso também é profissionalismo (Suj. Chefia Direta).

Relativamente a este propósito a análise dos dados revela que a principal relação com a DRH é estabelecida fundamentalmente pelas chefias diretas, quadros técnicos e colaboradores operacionais e administrativos, sendo que os diretores pares tendencialmente relacionam-se mais com o diretor de RH (salvo alguns casos nas empresas com GRH centralizada). A este nível são valorizadas as competências técnicas e práticas que se traduzam na resolução de problemas ou na proposta de soluções, bem como com a valorização das características mais pessoais e comportamentais dos colaboradores desta direção. Os dados reforçam ainda a importância destas competências como potenciadoras de confiança organizacional, credibilização da direção, incremento de sinergias de funcionamento profissional e desenvolvimento de interações pessoais que favorecem o estabelecimento de um “*clima social e ambiente de empresa bom*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

O *valor atribuído ao conceito de social* é outra das categorias que surge como fator que pode contribuir para facilitar ou dificultar a implementação e desenvolvimento da DRH. As características que resultam dos dados são: *a missão da empresa e da DRH* (148 refs) e os *valores sociais assumidos* por cada empresa (204 refs). Dos dados, relativamente à primeira característica, salienta-se o seguinte excerto:

O facto de na missão da empresa ser dada a relevância aos RH como um dos pilares fundamentais da concretização da missão da organização, favorece a perceção da GRH e dos seus mais diretos protagonistas, como seja a DRH, mas... mas é preciso que haja coerência entre o que se escreve e o que se diz e o que se faz pois caso contrário mais vale estar quieto, causa-se menos estragos. Aqui na empresa julgo eu que há essa coerência, a não ser que ande distraído, muito distraído mesmo... (Suj. Administrador Executivo) (148 refs expressam esta ideia).

Os *valores sociais* estão muito relacionados com os princípios e as políticas empresariais. Todas as empresas participantes no estudo têm a sua *cartilha de valores*, afixada em vários locais da empresa. Esta existe em todos os gabinetes dos diretores em que ocorreram entrevistas, na intranet e no sítio das empresas na internet<sup>33</sup> e é disponibilizada a todos os colaboradores no momento da sua admissão, durante o processo de acolhimento e integração que todas as empresas realizam. Em oito das dez empresas existem expressos alguns valores relacionados com a GRH: *meritocracia* (8 empresas),

---

<sup>33</sup> Não disponibilizado neste trabalho por questões de confidencialidade das empresas.

*valorização pessoal e profissional* (7 empresas), *respeito pela dignidade das pessoas* (7 empresas), *comportamentos eticamente irrepreensíveis* (5 empresas), *valorização do cliente interno* (5 empresas), *liberdade de expressão e incentivo ao espírito crítico* (4 empresas). As duas empresas que na sua cartilha de valores apresentam apenas um valor especificamente relacionado com a GRH são duas das empresas nacionais (têxtil e tecnologias de informação), sendo em ambos os casos explicitado o mesmo valor, *a valorização pessoal e profissional*. Assim, é manifestado por 204 entrevistados, em relação a quase todos os valores apresentados uma ideia semelhante à expressa na transcrição: “*A existência e o reconhecimento de que antes de sermos trabalhadores somos pessoas é a base de tudo e nisso incluo o sucesso e o crescimento da empresa*” (Suj. Diretor Par).

O carácter transversal da importância dada aos valores, seja ao nível dos diferentes tipos de atores bem como nas dez empresas participantes, torna-os uma dimensão relevante desta investigação e com uma abrangência condicionadora e influenciadora da perceção sobre as três entidades da GRH estudadas.

A categoria *reconhecimento de valor acrescentado e resolução de necessidades* faz emergir dos dados as seguintes características: *perceção de necessidades satisfeitas* (146 refs), *capacidade de resolução de problemas* (171 refs), e *contribuição para o desenvolvimento dos colaboradores como pessoas e profissionais* (165 refs).

Quanto à *perceção de necessidades satisfeitas*, salienta-se a partir dos dados os seguinte extrato:

Cada colaborador é único e tem as suas expectativas e as suas necessidades e a DRH faz um excelente trabalho quer na resolução das necessidades, como na antecipação de outras necessidades e na parceria que estabelecem com as chefias diretas e na própria formação que promovem e que de facto faz com que eu veja esta área como um pilar importante para a manutenção do bom clima na empresa e para o sucesso da mesma (Suj. Administrador).

No que concerne à *capacidade de resolução de problemas* destacam-se os seguintes excertos:

A DRH está bem organizada, as funções estão bem entregues e sente-se que não complicam mas que resolvem os problemas na maior parte das vezes na hora (Suj. Diretor Par);

Cada pessoa parece que tem o dom de arranjar o seu problema... a sério, às vezes dou comigo a pensar que sobre uma mesma coisa de pessoal, as pessoas conseguem ter problemas e necessidades que não lembram a ninguém... não as sei resolver, mas às minhas pessoas já lhes disse para irem ter diretamente com as pessoas da DRH e não me tenho dado nada mal, resolvem os problemas (Suj. Chefia Direta).

Este tipo de afirmações reflete a importância que é dada às competências técnicas e à experiência existente nos colaboradores da DRH e, por outro lado, à capacidade de planeamento e organização, a par de boa capacidade de diagnóstico e de uma capacidade de resposta e de tomada de decisão efetiva, propiciadora da resolução de problemas.

Por último, quanto à *contribuição para o desenvolvimento dos colaboradores como pessoas e profissionais* identifica-se, por exemplo, na seguinte transcrição:

Tem havido uma evolução tremenda aqui na empresa e julgo que isso se deve muito à postura quer do diretor de RH como dos responsáveis da DRH. Passo a explicar, antes era necessário andar atrás das pessoas para irem para a formação até que o diretor de RH e o responsável da formação tiveram uma reunião comigo e explicaram-me que deixariam de andar atrás das pessoas e das respetivas chefias e iriam mesmo mais longe marcando alguma formação para períodos pós-laboral, nomeadamente fins de semana. Achei que era um bom desafio e disse-lhes que teriam todo o meu apoio e sabe que no início as pessoas, a começar pelas chefias de todos os níveis reagiram, tipo então ninguém avisa que está a haver formação e a resposta ia no sentido, as pessoas estavam todas avisadas e o interesse é das áreas e das pessoas, acho que a mensagem passou e agora está tudo em cima e a questão da formação em horários pós-laboral também teve alguma resistência mas apesar de haver sempre quem não queira a maioria vem e os resultados são excelentes (Suj. Administrador).<sup>34</sup>

Estas categorias e características foram apresentadas, analisadas e interpretadas, de uma maneira geral, enquanto facilitadores da implementação e desenvolvimento da DRH. No entanto, estas mesmas categorias e características poderiam também ser apresentadas, analisadas e interpretadas como obstáculos sempre que as mesmas não se verificassem em dada empresa. A análise dos dados revela que as perceções enquanto obstáculo são explicitadas de forma mais veemente por parte dos diferentes tipos de atores. A título de exemplo:

...se a gestão de topo não der o apoio explícito a este órgão, nomeadamente a nível de atividades e responsabilidades e não se comprometer e fazer comprometer as diferentes áreas de gestão, é praticamente impossível a DRH conseguir ir para lá das atividades de carácter burocrático, administrativas e legais, que tem forçosamente que realizar (Suj. Diretor Par).

#### **5.2.3.5. Quinto Domínio: Perceção da distância da direção**

Em relação ao domínio da *perceção da distância da direção*, este fator é percebido em duplo sentido, isto é, da DRH para as demais direções e vice-versa. Nos dados analisados surgem ambos os sentidos, mas a ênfase acaba por ser dada no sentido da DRH para as demais. As categorias que se realçam são: *distância de carácter físico ou geográfico* e *distância psicológica*, tal como se apresenta no Quadro 5.16.

---

<sup>34</sup> 106 referências expressam esta ideia, embora se registem 119 referências que não estão de acordo com a existência de formação fora do horário normal de trabalho.

**Quadro 5. 16: Quinto Domínio: Percepção da distância da direção**

categorias	Características
Distância de carácter físico ou geográfico	Percepção de perda de eficácia no processo de tomada de decisão
Distância psicológica	Percepção de falta de disponibilidade Percepção de falta de acessibilidade

A categoria *distância de carácter físico ou geográfico* (142 refs), assente numa característica designada *percepção de perda de eficácia no processo de tomada de decisão* (137 refs), é vista como decorrendo de fatores de ordem variada: processo de centralização da GRH, redução de custos, percepções de eventual perda de controlo conforme exemplo da citação que se segue:

...considerando o tipo de assuntos, a centralização levou inevitavelmente a uma perda de capacidade atempada de tomada de decisão e isso é de facto fundamental. Dá para notar muito bem a diferença de termos aqui a DRH ou ter havido a sua centralização... acho que todos perdemos e os assuntos são menos bem tratados porque o fator tempo no caso de problemas das pessoas é fundamental... (Suj. Chefia Direta).

A categoria *distância psicológica* reflete-se nos dados analisados através de várias características. Primeiro, a *percepção de falta de disponibilidade* (128 refs), gerada pela distância, tal como decorre da transcrição:

O facto de termos os colegas da DRH perto de nós era uma segurança, uma aprendizagem permanente e uma certeza de que as decisões não eram adiadas. Com esta decisão de centralizar e mesmo sendo resolvidos os problemas, a celeridade não é a mesma e a sensação que fica é que com a distância há menos disponibilidade psicológica (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Segundo, a *percepção de falta de acessibilidade* (38 refs), tal como decorre da transcrição:

Se o Dr. quer a minha opinião o facto de a DRH estar mais longe foi bom para poucos e mau para muitos. Talvez que quem esteja à frente da direção possa sentir-se mais perto do poder e claro ficar no mesmo piso da administração pode dar estatuto; não ter a DRH por perto abre caminho para que se cometam com mais facilidade algumas selvajarias e tropelias no tratamento das pessoas, cabeças como alguns dizem...mas isto é mau para a maior parte porque ficamos mais à mercê, espero que o diretor de RH venha cá mais vezes que vinha quando cá estava e não via nada... será que a distância faz abrir os olhos? É a esperança que tenho, mas para já a esperança está a esmorecer... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).



### 5.2.3.6. Sexto Domínio: Percepção da comunicação entre direções

Relativamente à questão de partida a comunicação, enquanto um dos principais processos empresariais, assume um papel determinante no modo de caracterizar a percepção que se tem da DRH. A análise dos dados reforça que a sua constituição em domínio resulta de um conjunto de apreciações em que o diretor e a direção de RH surgem numa relação muito próxima e interpenetrante. Assim a sua constituição em domínio assenta: a) no papel que o diretor e a DRH têm na gestão da comunicação ascendente e descendente; b) posicionamento do diretor e da direção RH relativamente à comunicação formal, enquanto obreiros de muitos dos regulamentos e instruções empresariais que devem ser cumpridas e/ou seguidas, e c) a forma como estas entidades assumem posturas positivas e abrangentes de comunicação que favorecem o diálogo organizacional e pessoal entre as diferentes áreas de gestão da empresa e os diferentes níveis hierárquicos e funcionais. Duas categorias surgem dos dados e que se designaram por *posicionamento da DRH* (145 refs) e *papel expectável face aos processos de comunicação*, tal como se apresenta no Quadro 5.17.

**Quadro 5. 17: Sexto Domínio: Percepção da comunicação entre direções**

Categories	Características
Posicionamento da DRH	Comportamento e formas de posicionamento: - Catalisador das sinergias comunicacionais - Dificultador da comunicação
Papel expectável face aos processos de comunicação	Adopção de comportamentos de melhoria contínua Implementação de sistemas comunicacionais inovadores

Para a primeira categoria, e de um ponto de vista mais agregador a característica que decorre dos dados foi designada por *comportamento e formas de posicionamento* que se operacionaliza na capacidade da DRH (e do diretor de RH) funcionarem como um *catalisador das sinergias comunicacionais* que facilitam e aumentam a comunicação, fator predominante. Em três das empresas nacionais existe um conjunto de atores que têm uma percepção de alheamento e fraca ou nula atuação da DRH e do diretor de RH perante situações de gestão de pessoas. Consequentemente, a opinião que transmitem da comunicação na empresa “...é a de favorecer um clima de medo, desconfiança e paz-podre...” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado), salientando-se neste caso a característica de *dificultador da comunicação*. O não diálogo, a falta de disponibilidade para ouvir e a capacidade de atenção são três aspetos que 21 pessoas associam ao

posicionamento da direção e do diretor de RH e que conduzem a uma percepção desfavorável daquelas entidades bem como a uma percepção de sistemas e resultados da comunicação pouco fiáveis.

Muito embora a posição mais dominante, em pelo menos 7 das 10 empresas, seja a do reconhecimento de um papel muito positivo por parte da DRH, dos dados decorre a categoria *papel expectável face aos processos de comunicação*, que apresenta como características a *adopção de comportamentos de melhoria contínua* e a *implementação de sistemas comunicacionais inovadores*. Salienta-se, assim, de forma transversal a todos os atores organizacionais, a permanente necessidade de melhorias contínuas que os dispositivos comunicacionais devem ter e que não podem ser descuradas, tal como decorre da transcrição:

Considero que a DRH tem uma tarefa muito difícil pois está situado entre forças e desejos aparentemente contraditórios e a minha percepção é que está a desempenhar bem o seu papel a esse nível. Não é fácil, até porque como todos nós aprendemos se há lugar em que os ruídos, os boatos, o diz-que-disse surge para desestabilizar é nas empresas e tudo isso afeta a comunicação, mas eles estão a sair-se bem e também digo isto porque já passei por outras empresas em que as experiências ao nível da comunicação entre as pessoas e os setores eram muito más ou pior ainda muito falsas e daí o valor que dou ao que aqui é feito, além de que a própria comunicação tem sido positivamente impulsionada com um conjunto de atividades muito bem enquadradas com os objetivos da empresa (Suj. Diretor Par).<sup>35</sup>

### **5.3. Questão 2 – Que papéis são atribuídos aos diretores de RH e quais as expectativas de desempenho de papel que existem por parte dos participantes no estudo?**

Um dos temas mais abordados neste estudo tem a ver com os papéis que os diretores de RH desempenham e as expectativas existentes acerca do seu desempenho. A questão dos papéis foi abordada no capítulo 2 da revisão da literatura tendo sido apresentadas algumas das taxonomias clássicas de designação e caracterização do papel do gestor/diretor de RH. De acordo com a análise dos dados, por um lado a definição do papel de uma função surge muito associada ao detentor dessa função. Por outro lado, os dados obtidos permitem elencar um conjunto de fatores intrínsecos e extrínsecos à percepção dos papéis desempenhados e das expectativas de papel.

No presente estudo não há a pretensão de constituir uma taxonomia mas, através da análise dos dados, procurar inferir um conjunto de especificidades relativas ao conceito de

---

<sup>35</sup> Esta ideia e opinião é referenciada 145 vezes e dela decorre um elevado grau de confiança e fiabilidade atribuído à comunicação empresarial. Nestas referências não se encontram expressas as opiniões dos diretores de RH e dos colaboradores das respetivas direções.

papel que possam ser refletidas nas diferentes taxonomias apresentadas. A análise dos dados conduziu à criação de vários domínios: *evolução e função do conceito de papel*; *natureza dos fatores influenciadores da perceção de papel*; *designações de papel*; e, por último, *perceções entre os papéis atribuídos e os expectáveis*.

### 5.3.1. Primeiro Domínio: Evolução e função do conceito de papel

A análise dos dados revela que os participantes têm uma perceção múltipla do papel desempenhado pelo director de RH na sua empresa, atribuindo-lhe responsabilidades que se traduzem nas seguintes categorias: *evolução percecionada no exercício do papel* (136 refs) e *perceções funcionais do papel do diretor de RH* (163 refs), tal como apresentado no Quadro 5.18.

**Quadro 5. 18: Primeiro Domínio: Evolução e função do conceito de papel**

Categories	Características
Evolução percecionada no exercício do papel	Natureza dos papéis: operacional e estratégico
Perceções funcionais do papel do diretor de RH	Natureza da perceção Tipo e caracterização de perceções funcionais

A categoria *evolução percecionada no exercício do papel* assenta numa característica designada *natureza dos papéis: operacional e estratégico* (136 refs) com diferentes adjetivações de atuação, tal como é dito por um dos entrevistados: “...*existem diferentes formas de caracterizar o papel do diretor de RH: ativo, passivo, reativo, proactivo, burocrático, administrativo, operacional, estratégico, dinâmico. A meu ver o nosso já poderia ser designado como pilar estratégico*” (Suj. Administrador). Identifica-se uma segunda categoria: *perceções funcionais do papel do diretor de RH* (163 refs). Em relação a esta última pode inferir-se duas características: *natureza da perceção* e *tipo e caracterização de perceções funcionais*.

Relativamente à *natureza da perceção* o que decorre dos dados é a existência de um carácter instrumental, ou seja, um papel funcional percecionado pelos demais em função do número e tipo de necessidades que o diretor de RH resolve ou favorece a resolução no exercício desta função. A análise dos dados, apesar de refletir a contextualização organizacional atual que serve de base às respostas, revela igualmente, o recurso dos

entrevistados a evocação de percepções do papel do diretor de RH baseadas em experiências passadas, vividas pelos participantes com outros diretores de RH na empresa, noutras empresas ou de outras empresas, tal como decorre da seguinte transcrição:

... há diretores que não se esquecem seja pelo muito bom ou pelo muito mau, mas no caso dos diretores de RH, creio que pelo papel que o mesmo desempenha e pelas consequências que diretamente ou mesmo indiretamente tem nas pessoas é impossível de esquecer. Aqui já passaram pelo menos 3 e na minha vida de trabalho já lidei com 5 e cada um diferente dos demais... (Suj. Diretor Par) (129 refs expressam esta ideia).

As evocações surgem ainda a partir de algum tipo de estereótipo existente sobre os diretores de RH, assim:

Nos filmes e séries a figura do diretor de RH aparece associada ao arauto ou executor da desgraça, alguém que se tem de evitar ou ser amigo. Seja em comédias como no «bem-vindo ao norte» e no «bem-vindo ao sul», tragicomédias como «nas nuvens» ou a «a viagem do diretor», no drama «recursos humanos» e nas séries «Anatomia de Grey» ou «O Mentalista», até pareço o Lauro António dos recursos humanos (Risos) (Suj. Quadro Técnico).

Relativamente à característica *tipo e caracterização de percepções funcionais* a análise dos dados realça as diferentes conceções de papel que os participantes reconhecem no desempenho hierárquico e funcional do diretor de RH. As conceções do papel do diretor de RH associam-se a funções que permitem cumprir certos objetivos que se transcrevem nos excertos que se apresentam no Quadro 5.19:

**Quadro 5. 19: Funções diferenciadas no desempenho hierárquico e funcional do diretor de RH**

<i>Função</i>	<i>Excerto</i>
Função proactiva (217 refs)	<i>... mais do que resolver problemas é fundamental que oriente a sua atuação em termos de prevenção e de antecipação dos mesmos e dessa forma contribuir para o adequado posicionamento da empresa em termos de pro-atividade, criar uma mentalidade proactiva (Suj. Quadro Técnico).</i>
Função de parceria (207 refs)	<i>O diretor de RH tem a responsabilidade e o dever de conseguir estabelecer ou ajudar a criar as condições para se desenvolverem parcerias entre a sua área e as demais direções no sentido de ajudar a resolver questões e problemas e manter bons níveis de interação interna (Suj. Diretor Par).</i>
Função zeladora (178 refs)	<i>Os diretores de RH têm um papel de grande responsabilidade na organização, competindo-lhes zelar pelo respeito de valores e princípios que assegurem tanto quanto possível a satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores (Suj. Diretor Par).</i>
Função de <i>staffing</i> (165 refs)	<i>...o diretor de RH deve ter um importante contributo em termos de afetação de RH a cada área e conseguir alertar para a necessidade do dimensionamento dos vários órgãos ser o mais adequado possível com base nas informações que possui e em prol da boa imagem da empresa enquanto empregadora (Suj. Administrador).</i>
Função catalisadora (163 refs)	<i>Numa equipa de futebol se cada um sabe o seu papel e conhece o dos outros torna-se tudo mais fácil de gerir e de colocar a equipa com melhores rendimentos. Para mim o diretor de RH se desempenhar bem o seu papel favorece o sucesso, incrementa o sucesso e se for bem entendido, e para isso é fundamental que também se faça compreender, pode mesmo acelerar o sucesso. Claro que sozinho não conseguirá fazer muito, mas é assim com a</i>

	<i>maioria dos mortais e a quase generalidade das funções...</i> (Suj. Diretor Par).
Função homogeneizadora (142 refs)	<i>Na minha opinião uma das coisas que compete ao diretor de RH assegurar tem a ver com o facto de a maior parte dos assuntos desta matéria tocarem a toda a empresa e como se sabe cada um interpreta as coisas à sua maneira e o diretor de RH deve salvaguardar esta situação e criar as condições para homogeneizar práticas e formas de as interpretar equilibradas entre os vários intervenientes</i> (Suj. Chefia Direta).
Função estratégica (137 refs)	<i>Espero que o diretor de RH desenvolva as suas atividades e responsabilidades de modo a perspetivar a evolução das pessoas que trabalham na empresa e o desenvolvimento desta numa perspetiva de médio e longo prazo através de uma aposta estratégica bem consolidada</i> (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).
Função contributiva (133 refs)	<i>O diretor de RH não pode deixar de desenvolver atividades e ferramentas que contribuía para o desenvolvimento da empresa, o ajudar a atingir objetivos e a contribuir para os resultados finais da empresa</i> (Suj. Administrador).

### 5.3.2. Segundo Domínio: Natureza dos fatores influenciadores da perceção de papel

A análise dos dados neste domínio faz emergir um conjunto de categorias que foram designadas da seguinte forma: *fatores individuais*, *fatores organizacionais* e *fatores de conteúdo do cargo*, tal como se apresenta no Quadro 5.20.

**Quadro 5. 20: Segundo Domínio: Natureza dos fatores influenciadores da perceção de papel**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Fatores individuais	Características gerais Características idiossincráticas
Fatores organizacionais	Global: valores e cultura empresariais Específico: forma de atuação do diretor, imagem pessoal percebida...
Fatores de conteúdo do cargo	Atividades que compõem o cargo Grau de responsabilidade Complexidade Natureza do cargo Necessidades satisfeitas através do exercício do cargo

Ao nível dos *fatores individuais* (203 refs) são enfatizadas duas características pelos diferentes tipos de atores organizacionais e transversalmente a todas as empresas: *gerais* (212 refs) e *idiossincráticas* (157 refs), e que têm a ver, respetivamente, com *características pessoais* mais amplas (ex.: competência profissional, conhecimentos, experiência reconhecida, senioridade) e *características mais específicas de carácter*

*idiossincrático* (ex.: habilidades pessoais para resolver problemas, sabedoria, determinação, simpatia, rigor, sensatez).<sup>36</sup>

A categoria *fatores organizacionais* (225 refs) assumiu, nos dados recolhidos e analisados, um papel muito enfatizado pelos participantes, surgindo duas características centrais nesta categoria que se denominaram *globais* e *específicas*. A nível *global*, destacam-se os valores e cultura empresarial, com vários fatores associados enquanto a nível *específico* destacam-se, com mais referências, a atuação do diretor e a imagem pessoal percebida. Ambas as características são refletidas no Quadro 5.21.

**Quadro 5. 21: Fatores Organizacionais: Características e fatores**

<b>Características</b>	<b>Fatores associados</b>
<i>Global:</i>	Valores e cultura empresarial (225 refs) Missão da GRH (203 refs) Sector de atividade e área de negócio (201 refs) Relevância dada ao cargo no seio da empresa (197 refs) Contributo dos órgãos de topo da empresa em termos de alocação de recursos, principalmente humanos e materiais, para um desempenho adequado daquele gestor (192 refs) Interações entre diferentes papéis de diferentes atores que contribuem para assegurar um significado ao cargo e a sua compreensão no âmbito das áreas da gestão empresarial (153 refs) Sistemas de comunicação interna (153 refs) Grau de formalização funcional existente na empresa (102 refs)
Específico	Atuação do diretor (147 refs) Imagem pessoal percebida (136 refs) Estatuto profissional reconhecido (117 refs) Existência de descrição e análise das funções (96 refs) Existência e conhecimento de indicadores de desempenho do cargo (93 refs)

Relativamente à categoria referente ao *conteúdo do cargo* (208 refs) as principais características que surgem dos dados são: *atividades que compõem o cargo* (203 refs), *grau de responsabilidade* (195 refs), *complexidade* (198 refs), *natureza do cargo* (156 refs) e número de *necessidades satisfeitas através do exercício do cargo* (155 refs). De uma maneira geral as referências nas várias características apontam para um cargo complexo, exigente, abrangente e que requer um exercício altamente responsável. As áreas administrativas, e nestas as questões ligadas à legislação laboral, ainda são muito referenciadas, pelos administradores e colaboradores com cargos de chefia no sentido de,

<sup>36</sup> A análise dos dados revela que as características idiossincráticas são muito menos explicitadas nas empresas multinacionais (28 refs das 157 refs e num universo possível de 82 participantes), enquanto aparecem muito salientadas nas empresas familiares que participam no estudo (41 refs das 157 refs e de um universo empresarial de 50 participantes).

por um lado, se evitarem problemas e, por outro lado, “quase exigirem que o diretor de RH consiga controlar a lei. Ninguém quer pagar coimas, ninguém quer escândalos nos média mas se for possível dar um jeitinho é fantástico” (Suj. Diretor de RH)<sup>37</sup>. O desempenho nestas questões ainda influencia, de acordo com os dados analisados, a percepção sobre o papel funcional do diretor de RH, em termos de atuação real versus desejável.

### 5.3.3. Terceiro Domínio: Designações de papel

No atual estudo as designações de papel identificadas representam a forma como os diferentes tipos de atores enquadram esta área da gestão, desde uma perspetiva mais geral da percepção da GRH, até perspetivas mais específicas, como sejam os papéis do diretor de RH, da DRH e mesmo de todos os atores que têm responsabilidades de diferentes naturezas na GRH, seja por inerência do exercício do próprio cargo (ex.: gestão e coordenação de equipas de trabalho), seja por ter ocorrido na respetiva empresa processo de devolução de algumas responsabilidades de GRH às chefias.

É, no entanto, em relação ao diretor de RH que surgem as designações de papel, funcionando este ator organizacional como o elemento agregador em termos da percepção de papel. Os papéis atribuídos aos diretores de RH pelos participantes neste estudo têm de ser analisados em perspetiva, de forma dinâmica e contextualizados em termos de envolvente interna e externa. No Quadro 5.22 indicam-se por tipo de atores, independentemente das empresas, dado o carácter transversal dos dados obtidos, as principais categorias de agregação com as respetivas características denominativas de papéis atribuídas ao diretor de RH.

A este nível o domínio é amplo e foi designado por *papéis atribuídos aos diretores de RH* que congregam várias categorias de enquadramento: *processos*, *resultados* (*processos de tomada de decisão*), *conteúdo funcional*, *formas de atuação*, *imagem pessoal*, *imagem profissional* (*estatuto*), *características pessoais na empresa*, *características profissionais*, *características individuais*, *características empresariais* e *interação*. Estas categorias assentam em características que são as *designações de papéis*.

---

<sup>37</sup> 10 diretores de RH expressam esta ideia. A mesma é igualmente referenciada por 116 entrevistados de diferentes categorias profissionais, com maior frequência nas empresas nacionais, quando comparado com o número residual nas empresas multinacionais (9 refs).

As características são apresentadas por tipo de ator empresarial e a análise dos dados é indicadora do caráter transversal aos diferentes atores e, parte significativa, transversal às 10 empresas participantes. O Quadro 5.22 deve ser analisado considerando que cada ator contribui com mais do que uma designação referenciada<sup>38</sup>. O Quadro 5.23 sistematiza a informação relativa aos papéis por categorias que têm por base o tipo de funções inerentes a determinado conjunto de adjetivações, em função das necessidades que cada ator percebe como podendo ser satisfeita através de comportamentos, atuações ou implementação de práticas por parte do diretor de RH.

Decorrente da análise das entrevistas constata-se neste domínio uma transversalidade e uma similitude de características que realça uma proximidade do pensamento dos entrevistados, independentemente do tipo de empresa e até da sua categoria profissional, embora a este nível se possa encontrar algumas semelhanças entre categorias independentemente do *cluster* da empresa.

Apesar de esta temática não deixar de ser contextualizada em termos de empresa e focalizada na pessoa do atual diretor ou em diretores de RH que, de forma positiva ou negativa, possam ter influenciado os entrevistados, não é de excluir nas respostas um fundamento baseado igualmente em ideias e imagens estereotipadas deste tipo de gestor.

---

<sup>38</sup> As designações não incluem referências do diretor e colaboradores da DRH.



**Quadro 5. 22: Papéis atribuídos aos diretores de RH por tipo de atores, independentemente das empresas, e os elementos caracterizadores do papel**

<i>Atores</i>	<i>Administradores</i>	<i>Administradores Pelouro - RH</i>	<i>Diretores Pares</i>	<i>Chefias</i>	<i>Quadros Técnicos</i>	<i>Colaboradores</i>
<i>Categorias</i>						
Processos	Catalisador (18 refs) Mobilizador (12 refs) Facilitador (14 refs) Formador (18 refs) Homogeneizador de processos (18 refs) Garante de boas condições de trabalho (16 refs) Desbloqueador (16 refs)	Catalisador (2 refs) Mobilizador (2 refs) Facilitador (2 refs) Formador (2 refs) Garante de boas condições de trabalho (2 refs) Desbloqueador (2 refs)	Catalisador (86 refs) Facilitador (98 refs) Formador (76 refs) Homogeneizador de processos (94 refs) Garante de boas condições de trabalho (75 refs) Desbloqueador (62 refs)	Facilitador (20 refs) Homogeneizador de processos (18 refs) Garante de boas condições de trabalho (17 refs) Desbloqueador (11 refs)	Facilitador (12 refs) Homogeneizador de processos (9 refs) Garante de boas condições de trabalho (8 refs) Desbloqueador (3 refs)	Facilitador (28 refs) Homogeneizador de processos (27 refs) Garante de boas condições de trabalho (30 refs) Desbloqueador (9 refs)
Resultados/ Processo de Tomada decisão	Eficaz (14 refs) Mais-valia (17 refs) Ineficaz (1 ref)	Eficaz (2 refs) Mais-valia (2 refs)	Eficaz (61 refs) Mais-valia (87 refs) <i>Nim</i> (82 refs) “mais problema que solução” (34 refs) Complicador (58 refs) Ineficaz (36 refs)	Eficaz (17 refs) Mais-Valia (19 refs) Ineficaz (6 ref)	Eficaz (2 refs) Mais-valia (3 refs) Ineficaz (10 refs)	Eficaz (20 refs) Mais-valia (31 refs) Ineficaz (20 refs)
Conteúdo Funcional	Difícil (10 refs)	Difícil (2 refs)	Difícil (85 refs)	Difícil (16 refs)	Difícil (18 refs)	Difícil (29 refs)
Forma de Atuação	Suporte (16 refs) Parceiro (20 refs)	Suporte (2 refs) Parceiro (2 refs)	Suporte (89 refs) Parceiro (102 refs)	Suporte (18 refs) Parceiro (20 refs)	Hipócrita Organizacional (6 refs)	“Big Brother” (34 refs)

	<p><i>Coacher</i> (16 refs)</p> <p>Bombeiro (20 refs)</p> <p>Padre (10 refs)</p> <p><i>McGyver/James Bond</i> (16 refs)</p> <p>Terapeuta (18 refs)</p> <p>Administrador de justiça (16 refs)</p> <p>Imparcial (16 refs)</p> <p>Garante de igualdade e de justiça (17 refs)</p>	<p>Bombeiro (2 refs)</p> <p>Administrador de justiça (2 refs)</p> <p>Imparcial (2 refs)</p> <p>Garante de igualdade e de justiça (2 refs) mas auto atribuem a parte significativa deste papel a si próprios.</p>	<p>Bombeiro (110 refs)</p> <p>“Mais papista que o papa” (93 refs)</p> <p>Administrador de justiça (57 refs)</p> <p>Parcial (42 refs)</p> <p>Imparcial (23 refs)</p> <p>Garante de igualdade e de justiça (45 refs)</p>	<p>Bombeiro (16 refs)</p> <p>Administrador de justiça (12 refs)</p> <p>Imparcial (18 refs)</p> <p>Garante de igualdade e de justiça (14 refs)</p>	<p>Parceiro (8 refs)</p> <p>Bombeiro (11 refs)</p> <p>Administrador de justiça (9 refs)</p> <p>Parcial (10 refs)</p> <p>Garante de igualdade e de justiça (10 refs)</p>	<p>“Quem dá nas orelhas” (23 refs)</p> <p>Correia de Transmissão do poder (36 refs)</p> <p>Suporte (26 refs)</p> <p>Bombeiro (24 refs)</p> <p>Parcial (31 refs)</p> <p>Imparcial (12 refs)</p> <p>Garante de igualdade e de justiça (26 refs)</p>
Imagem Pessoal	<p>“Calimero” (12 refs)</p> <p>Compreensivo (17 refs)</p> <p>Bom comunicador (15 refs)</p>	<p>Compreensivo (2 refs)</p> <p>Bom comunicador (1 ref)</p>	<p>Arauto da desgraça (79 refs)</p> <p>Compreensivo (45 refs)</p> <p>Bom comunicador (79 refs)</p>	<p>Ombro amigo (10 refs)</p> <p>Compreensivo (16 refs)</p> <p>Bom comunicador (13 refs)</p>	<p>Lobo com pele de cordeiro (8 refs)</p> <p>Compreensivo (10 refs)</p> <p>Bom comunicador (10 refs)</p>	<p>Defensor dos trabalhadores (18 refs)</p> <p>Compreensivo (14 refs)</p> <p>Bom comunicador (26 refs)</p>
Estatuto/ imagem profissional	<p>Gestor de Pessoas (18 refs)</p> <p>Líder (12 refs)</p> <p>Tecnicamente Competente (18 refs)</p> <p>Guardião da dignidade humana (18 refs)</p>	<p>“Bode expiatório” (2 refs)</p> <p>Líder (2 refs)</p> <p>Tecnicamente Competente (2 refs)</p> <p>Guardião da dignidade humana (2 refs)</p>	<p>Responsável pela sala de “chuto” (35 refs)</p> <p>Manga-de-alpaca (66 refs)</p> <p>Responsável pelos despedimentos (137 refs)</p> <p>Líder (39 refs)</p> <p>Tecnicamente Competente (111 refs)</p>	<p>“Bode expiatório” (20 refs)</p> <p>Responsável pelos despedimentos (23 refs)</p> <p>Líder (9 refs)</p> <p>Tecnicamente Competente (20 refs)</p> <p>Guardião da dignidade humana</p>	<p>“Bode expiatório” (10 refs)</p> <p>Responsável pelos despedimentos (10 refs)</p> <p>Hipócrita Organizacional (6 refs)</p> <p>Líder (1 ref)</p> <p>Tecnicamente Competente (12 refs)</p>	<p>“Cristo” (26 refs)</p> <p>Responsável pelos despedimentos (59 refs)</p> <p>Líder (23 refs)</p> <p>Tecnicamente Competente (26 refs)</p> <p>Guardião da dignidade humana (23 refs)</p>

			refs) Guardião da dignidade humana (104 refs)	(7 refs)	refs) Guardião da dignidade humana (6 refs)	
Características Pessoais na empresa	Mole (6 refs) Durão (4 refs) Afetivo (14 refs) “Sem coração” (3 refs) Carácter (18 refs) Coerente (18 refs) Honesto (18 refs) Perseverante (16 refs)	Afetivo (2 refs) Carácter (2 refs) Coerente (2 refs) Honesto (2 refs) Perseverante (2 refs)	Mole (29 refs) Durão (26 refs) Afetivo (94 refs) “Sem coração” (6 refs) Carácter (106 refs) Coerente (109 refs) Honesto (115 refs) Perseverante (68 refs)	Mole (9 refs) Durão (12 refs) Afetivo (18 refs) Carácter (16 refs) Coerente (15 refs) Honesto (16 refs) Perseverante (16 refs)	Mole (2 refs) Durão (4 refs) Afetivo (5 refs) “Sem coração” (5 refs) Carácter (9 refs) Coerente (12 refs) Honesto (12 refs) Perseverante (6 refs)	Mole (18 refs) Durão (27 refs) Afetivo (36 refs) “Sem coração” (11 refs) Carácter (29 refs) Coerente (27 refs) Honesto (23refs) Perseverante (17 refs)
Características Profissionais	Técnico (12 refs) Inovador Social (18 refs) Capacidade de trabalho (18 refs) Profissionalismo (18 refs)	Capacidade de trabalho (2 refs) Profissionalismo (2 refs)	Capacidade de trabalho (89 refs) Profissionalismo (98 refs)	Capacidade de trabalho (22 refs) Profissionalismo (15 refs)	Capacidade de trabalho (7 refs) Profissionalismo (12 refs)	Capacidade de trabalho (26 refs) Profissionalismo (24 refs)
Características Individuais	Sentido de Humor (12 refs) Tolerante (18 refs) Exemplo (18 refs)	Sentido de Humor (1 refs) Tolerante (2 refs) Exemplo (2 refs)	Sentido de Humor (31refs) Tolerante (85 refs) Exemplo (93 refs)	Sentido de Humor (20 refs) Tolerante (18 refs) Exemplo (18 refs)	Sentido de Humor (7 refs) Tolerante (12 refs) Exemplo (10 refs)	Sentido de Humor (22 refs) Tolerante (28 refs) Exemplo (31 refs)
Características Empresariais	“Sentido de Missão” (18 refs) Sentido de pertença à	“Sentido de Missão” (2 refs) Sentido de pertença	Sentido de pertença à empresa (89 refs) Conhecimento da	Sentido de pertença à empresa (12 refs) Operacional (21	Sentido de pertença à empresa (14 refs) Conhecimento da	Sentido de pertença à empresa (16 refs) Operacional (35

	<p>empresa (16 refs)</p> <p>Conhecimento da cultura organizacional (13 refs)</p> <p>Estratégico/Operacional (18 refs deverá ser a tendência)</p>	<p>à empresa (2 refs)</p> <p>Conhecimento da cultura organizacional (1 refs)</p> <p>Estratégico/Operacional (2 refs deverá ser a tendência e existe já nos próprios a nível estratégico)</p>	<p>cultura organizacional (46 refs)</p> <p>Estratégico (76 refs)</p> <p>Operacional (112 refs deverá ser a tendência)</p>	<p>refs deverá ser a tendência)</p>	<p>cultura organizacional (13 refs),</p> <p>Estratégico /Operacional (14 refs deverá ser a tendência)</p>	<p>refs deverá ser a tendência no sentido de estarem mais presentes no terreno)</p>
Interação	<p>Facilidade de relacionamento (18 refs)</p> <p>Promoção de atividades que melhorem as interações internas (16 refs)</p> <p>Assertividade (11 refs)</p> <p>Empatia organizacional (18 refs)</p>	<p>Facilidade de relacionamento (2 refs)</p> <p>Promoção de atividades que melhorem as interações internas (2 refs)</p> <p>Assertividade (2 refs)</p> <p>Empatia organizacional (2 refs)</p>	<p>Facilidade de relacionamento (97 refs)</p> <p>Promoção de atividades que melhorem as interações internas (98 refs)</p> <p>Assertividade (26 refs)</p> <p>Empatia organizacional (32 refs)</p>	<p>Facilidade de relacionamento (20 refs)</p> <p>Promoção de atividades que melhorem as interações internas (18 refs)</p> <p>Assertividade (15 refs)</p> <p>Empatia organizacional (2 refs)</p>	<p>Facilidade de relacionamento (13 refs)</p> <p>Promoção de atividades que melhorem as interações internas (7 refs)</p> <p>Hipócrita Organizacional (9 refs)</p> <p>Assertividade (1 refs)</p> <p>Empatia organizacional (14 refs)</p>	<p>Facilidade de relacionamento (22 refs)</p> <p>Promoção de atividades que melhorem as interações internas (30 refs)</p> <p>Hipócrita Organizacional (10 refs)</p> <p>Assertividade (7 refs)</p> <p>Empatia organizacional (22 refs)</p>

**Quadro 5. 23: Terceiro Domínio: Designações de papel**

<i>Categorias</i>	<i>Designações</i>
<b>Gestão</b>	Técnico, Gestor de Pessoas, Profissionalismo, Assertividade, Empatia Organizacional, Competência Técnica;
<b>Estratégia</b>	Parceiro, Suporte, Motivador, Moralizador, Conhecedor, Coerência, Perseverança, Assertividade, Exemplo;
<b>Processo</b>	Catalisador, Inovador Social, Complicador, Burocrata, Motivador, Formador, Homogeneizador, “Garante de boas condições de trabalho”, Eficaz, Desbloqueador, Empatia organizacional;
<b>Estilo</b>	Bombeiro, <i>MacGiver</i> , <i>James Bond</i> , <i>Coacher</i> , Cuidador, Calimero, Arauto da Desgraça, Manga-de-alpaca, Cristo, Moralizador, Terapeuta, <i>Big Brother</i> , “quem dá nas orelhas”, Hipócrita Organizacional, “Lobo com pele de cordeiro”, Compreensivo, Imparcial, Parcial, Líder, Capacidade de trabalho, Profissionalismo, Sentido de Missão;
<b>Interação</b>	Bode Expiatório, “Ombro Amigo”, “quem dá nas orelhas”, Imparcial, Parcial Afetivo, Sem coração, Honestidade, facilidade de relacionamento, Assertividade, Tolerância;
<b>Natureza</b>	Difícil, Guardiã da dignidade Humana;
<b>Idiosincrasia</b>	Bom Comunicador, Justo, Mole, Durão, Afetivo, Carácter, Honestidade, Sentido de Humor, Espírito Crítico;
<b>Resultado</b>	<i>Nim</i> , Bode Expiatório, Cristo, “mais papista que o papa”, “Garante da Igualdade e Justiça”, Eficaz, “Mais-valia”.

#### 5.3.4. Quarto Domínio: Percepções entre os papéis atribuídos e os expectáveis

O papel profissional que alguém desempenha numa organização pode ser sempre percebido e apreendido de múltiplas maneiras, realçando-se quatro: *a*) a percepção que o próprio tem do papel que desempenha em termos profissionais, *b*) a percepção que o próprio tem sobre o que os outros pensam acerca do papel e a forma de o desempenhar, *c*) a percepção do papel que os outros têm de facto, e *d*) o que os outros gostariam que o papel fosse e de que forma fosse desempenhado, tal como decorre do capítulo 2.

Estas quatro perspetivas realçam uma questão central acerca do real versus expectável em torno da percepção de papéis. No caso em concreto, acerca do papel do diretor de RH, os dados das entrevistas conduzem, por um lado, à reflexão acerca da sobreposição real e expectável que é de realçar (108 refs), tanto mais que não só é transversal em termos de atores como de empresas participantes, bem como a existência de um número igualmente significativo de não correspondência entre real e expectável (149 refs). Por outro lado, a justaposição absoluta, que seria no limite uma hipótese académica, mas que inclusive não foi percebida como a situação desejável, igualmente por uma maioria muito significativa de participantes de todas as empresas (203 refs, incluindo entrevistados das duas opiniões anteriores).

Neste domínio surgem, da análise dos dados, duas categorias relevantes: *coerência de papel: real versus expectável* e *fatores conducentes à não justaposição percetiva*, tal como apresentado no Quadro 5.24.

**Quadro 5. 24: Quarto Domínio: Perceções entre os papéis atribuídos e os expectáveis**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Coerência de Papel: real versus expectável	Potencial evolução dos papéis funcionais Dinâmica dos envolventes internos e externos das organizações
Fatores conducentes à não justaposição percetiva	Questões emotivas/afetivas Juízos de valor Importância dos aspetos idiossincráticos Contextualização Variabilidade inter individual e intra individual Supremacia das estratégias e lógicas de desenvolvimento pessoal em detrimento das estratégias de desenvolvimento organizacional Cultura e subculturas existentes Perceção de resultados é diferenciada e os fatores que a eles conduzem também são diversos e diferentemente valorizados Lugares comuns e clichés acerca da GRH O poder atribuído Empatia organizacional Reconhecimento (grau e natureza) Gestão da Transversalidade Inovação, investigação e desenvolvimento, maior consistência teórica e novos desafios estratégicos e novas metas operacionais Fatores estruturais e contextuais Mudança e as diferentes reações Credibilidade, respeitabilidade, legitimidade e eficácia reconhecida à gestão de RH Número de necessidades que a GRH satisfaz a um indivíduo, a um grupo profissional através das suas políticas e práticas

A categoria *coerência de papel – real versus expectável* é realçada através de duas características referenciadas pelos participantes como justificativos da vantagem de não haver uma justaposição do papel real versus expectável. As duas características são, em primeiro lugar, *potencial evolução dos papéis funcionais* (197 refs) e, em segundo lugar, *dinâmica que os envolventes internos e externos das organizações têm e que determinam desajustamentos e ajustamentos permanentes ao nível dos papéis funcionais* (203 refs), tal como decorre das transcrições:

A diretora de RH assume um papel muito proactivo, com uma facilidade de comunicação com todos os níveis da empresa, com todos nós e procurando resolver as questões de forma muito clara, transparente e de acordo com a cultura de empresa. Acho que é um papel difícil e complexo que implica o nunca estar satisfeito e querer ir sempre mais além. Ela desafia-nos e nós também a desafiamos (Suj. Diretor Par);

O papel do diretor de RH, pela natureza das suas responsabilidades está sempre inacabado. É um papel em que o exemplo deve ser a tônica dominante e de quem se espera sempre mais porque a empresa tem avanços e recuos e o meio em que se insere também (Suj. Chefia Direta).

Esta não justaposição entre o papel real versus expectável do diretor de RH é, inclusive, considerada como o mais adequado para o desenvolvimento e a credibilização desta área da gestão, sendo advogada por 203 participantes<sup>39</sup>, e dos quais se apresentam os seguintes excertos:

Se a GRH tem uma natureza bastante subjetiva, também é verdade que a subjetividade pode ser a sua essência e não o seu *handicap*. Claro que pelo facto de vivermos na época do agora, aqui, já... de estranhar era que existisse uma sobreposição acerca do que o diretor de RH faz e do que deve fazer. Pessoalmente não acho que o diretor de RH tenha sempre que estar a procurar consenso, até porque sabemos que as ruturas podem ser tão ou mais importantes que o unanimismo, principalmente quando este mais não é do que acomodação ou pior que isso paz podre (Suj. Administrador com pelouro dos RH);

Acredito que ser diretor de RH é uma responsabilidade muito estimulante mas não deve cair na rotina... nem pode, o desafio deve ser permanente... dir-lhe-ia que o papel tem sido assumido de forma muito inovadora, mas tem de continuar a ser (Suj. Administrador);

O diretor de RH tem de ser um corredor de 100 metros, de obstáculos, mas também de meio fundo e mesmo de maratona. Se as pessoas ficarem satisfeitas com as primeiras coisas que ele faz, excelente, ele tem de continuar a pedalar e a pôr os outros a pedalar, tem de ser motivador e persistente e deve ser não masoquista mas um insatisfeito realista, ou melhor um insatisfeito realista tracinho idealista (Suj. Diretor Par);

Na minha opinião, acho que o papel do diretor de RH é de uma certa hipocrisia organizacional porque está ao serviço do poder do topo e isso reduz a abrangência com que deve encarar as responsabilidades do seu papel funcional, mas por outro lado quero acreditar que o nosso diretor de RH vai contribuir para resolver as injustiças que ocorrem quer nesta como noutras empresas, a realidade que conheço diz-me que se passa o mesmo, em relação às pessoas que como eu são técnicos...acho que isto é um problema quase nacional (Suj. Quadro Técnico);

Acho que é um papel exigente pois as pessoas são cada vez mais exigentes e é fundamental que o diretor de RH saiba lidar com a imprevisibilidade que é uma das características desta responsabilidade, nós somos imprevisíveis, logo o responsável tem de saber adaptar o seu papel a essas imprevisibilidades (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado);

O papel do diretor de RH tem de mudar porque a sociedade mudou à sua volta...é um papel de catalisador de processos de mudança organizacional e o seu papel tem naturalmente mudanças às vezes muito rápidas, imprevisíveis e na nossa empresa até foi descontínua, ou seja o novo diretor de RH teve de talhar um caminho diferente do seu antecessor, só dessa forma foi possível credibilizar o seu papel e o da GRH (Suj. Quadro Técnico).

---

<sup>39</sup> Excluídos os 12 diretores de RH e os 20 trabalhadores afetos às diferentes direções de GRH das empresas participantes.

Uma análise mais detalhada dos dados revela, ao nível da categoria *fatores conducentes à não justaposição perceptiva*, um conjunto de características que contribuem para a não justaposição perceptiva do real versus expectável. O desempenho do papel do diretor de RH “desperta” *questões emotivas/afetivas* (227 refs) ao nível dos trabalhadores de uma empresa, na medida em que o objeto de intervenção e atuação daquele diretor coloca aqueles, independentemente do seu nível hierárquico e funcional, no centro do processo de tomada de decisão com consequências na sua vida profissional, conduzindo a percepções naturalmente diferenciadas, nomeadamente a nível afetivo/emocional, tal como decorre da seguinte transcrição:

A GRH não é uma matéria neutra, mexe com todos nós, mais ou menos, mas mexe com todos, afeta as pessoas pelo seu lado mais sensível, o lado afetivo e como é usual dizer-se os afetos variam muito de pessoa para pessoa, com o que isso implica na forma como analisamos ou caracterizamos o papel do gestor de RH (Suj. Diretor Par).

Por mais neutro ou imparcial que o diretor de RH seja ou julgue ser, levantam-se, no interior de uma organização, *juízos de valor* (176 refs) acerca da parcialidade ou imparcialidade da sua atuação com consequências na forma como é percecionado o seu papel em termos do que é e do como se pretenderia que fosse. Nas palavras de um dos entrevistados:

Jesus que é Jesus não agradou a toda a gente e no caso do diretor de RH creio que a obstinação pela neutralidade pode conduzir a comportamentos nefastos no sentido que, por exemplo, pode gerar situações de discriminação nomeadamente positiva. Assim é preferível a meu ver que tenha consciência de que pode não ser neutro e que pode assumir decisões parciais e a partir daí procurar atuar e sentir que atua de forma justa, estando atento ao feedback e recetivo às críticas e sugestões de melhoria (Suj. Diretor Par).

A multiplicidade de atores organizacionais, com maior ou menor interferência na GRH, aumenta a *importância dos aspetos idiossincráticos* (98 refs) do diretor de RH, e a propensão para serem diferentemente valorizados, tendo como uma das consequências o não existir percepções consensuais sobre como faz e/ou deveria fazer o seu papel. Nas palavras dos entrevistados:

Todos aqueles que têm funções de coordenação de pessoas e equipas de trabalho são ao seu nível gestores de RH, alguns são fracos, aliás são mesmo maus e sublinho que não estou a referir-me ao diretor de RH. A humanidade, o respeito pela dignidade da pessoa tem de ser uma marca do papel inerente a esta função melhor, inerente à própria empresa; o diretor de RH tem de possuir excecionais características de relação e a este nível ser um «bom olheiro» tal qual no futebol, para perceber quem não anda a fazer bem o seu papel... como não há nem pessoas iguais, nem somos iguais em todos os momentos, facilmente se depreende que se possa ter opiniões diferentes sobre o modo de desenvolvimento do papel de gestão de pessoas (Suj. Quadro Técnico);

As pessoas são todas diferentes e todos gostam de mandar e enquanto uns sabem mandar outros por muito que se esforçam são um fracasso com implicações para nós, os cá mais no fundo da tabela. Não é possível acharmos sempre que esteja tudo bem e no seu estudo é importante que isso se



perceba. Fazem-se coisas muito boas e outras de bradar aos céus. Há mais do que se julga que pensa e age como se valesse tudo, até tirar olhos... assim éramos todos ceguinhos (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

A *contextualização* (232 refs), que foi ampla e largamente referida como fundamental para enquadrar as questões da GRH, assume um aspeto muito dinâmico e como tal aquilo que hoje pode ser considerado positivo, amanhã pode tornar-se irrelevante ou até nefasto, em termos de papel assumido e/ou desempenhado, alterando as expectativas de papel do diretor de RH, tal como decorre das seguintes transcrições:

Atuar de uma forma descontextualizada é um excelente caminho para podermos pensar que estamos a fazer um rico serviço e no nosso íntimo saber que estamos deslocados e perceber que os outros também podem ver as coisas como nós. Na GRH não há os iluminados e os outros... (Suj. Diretor Par);

O Dr. já percebeu que eu gosto de chamar os touros pelos nomes e pegá-los se possível de frente, senão vai mesmo de cernelha... o que quero dizer com isto, quero dizer que mal vai o diretor de RH que se deslumbra com algo que acha que fez fenomenal... acho que todos percebemos rapidamente, se não andarmos a dormir que não somos tão fenomenais como achamos, nem tão diminuídos como alguns podem fazer querer – a maioria das vezes só por inveja, esses nem medram (risos) – mas o maior problema é deslumbrar-nos... o diretor de RH se se deslumbra e não se recontextualiza, se não progride, se todos os dias não descobre nada em que melhorar num contexto que já é diferente, está feito. É como os reclames dos bancos “rentabilidades passadas não são garantia de rentabilidades futuras (Suj. Administrador).

A *variabilidade inter individual e intraindividual* (68 refs) são importantes características explicativas do comportamento diferencial dos indivíduos em contexto (s) organizacionais, tal como decorre da seguinte transcrição:

As pessoas são todas diferentes e sempre capazes de surpreender. Há muitos dias em que digo para mim mesmo ou para os meus camaradas da cantina que nós nunca conhecemos as pessoas... o que são. O que é que o Dr. acha? (...). O diretor de RH como já referi a outro propósito devia passar mais por aqui, habituar-se a ver no meio do fumo e a ouvir no meio do barulho das máquinas. Quando fizer isso e eu até o tenho como pessoa competente, vai logo perceber se há diferença entre o que faz ou o que deve ser feito (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

A análise dos dados e as narrativas utilizadas em determinados momentos de algumas entrevistas, de forma transversal às empresas e aos atores, indicia *uma supremacia das estratégias e lógicas de desenvolvimento pessoal em detrimento das estratégias de desenvolvimento organizacional* (204 refs), tal como se transcreve:

Qual vestir a camisola da empresa qual carapuça, o pessoal está interessado em fazer a sua vidinha e o resto perdoe-me, que se lixe. Sim senhor até se pode achar que o que o diretor de RH está a fazer, ou a sua direção, é muito bom, mas só será excelente se isso contribuir para a minha felicidade (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

Se as políticas e práticas de GRH são de molde a satisfazer as minhas necessidades pessoais eu avalio de uma forma, agora se só contribuir para o desenvolvimento da empresa já sou bem capaz de avaliar de forma diferente e claro esperar coisas diferentes (Suj. Diretor Par);

Existe uma relação de instrumentalidade com o diretor de RH. Se o que está a fazer é bom para mim, se me sinto beneficiado, então tudo rola sobre rodas. Se não satisfizer as minhas necessidades quer a nível estritamente pessoal, profissional e na relação que tenho na organização então a minha leitura e avaliação da pessoa e do profissional será diferente. Se eu concordo com isto, claro que não, mas passa-se aqui e passava-se nas empresas onde estive e acredito que não haja imunes ao vírus do benefício próprio, basta olhar para cima, para os lados e já agora para mim (Suj. Quadro Técnico).

*Cultura e subculturas existentes* (73 refs) é outra das características que emergem dos dados. Embora a cultura organizacional, em termos teóricos e práticos, seja um tema complexo servindo muitas vezes como “...um excelente bode expiatório, para não se fazer nada em termos de atuação prática numa empresa e manter o status quo...” (Suj. Diretor Par), a realidade é que neste estudo condiciona as perceções sobre o desempenho do papel do diretor de RH e o que se pretendia que este tivesse, tal como decorre das seguintes transcrições:

... um aspeto da cultura organizacional e o seu rigoroso contrário podem servir para nada se fazer (Suj. Diretor Par).

...é como as oscilações das cotações das ações das bolsas, baixaram por causa dos ataques terroristas em Nova Iorque ou os ataques terroristas em Madrid tiveram um efeito de alavancar as cotações das ações que compõem o índice... (Suj. Quadro Técnico);

Quando se diz que esta é uma empresa de engenheiros ou de gestores estamos a dizer que as principais leituras e intervenções neste tipo de organizações terão essa lente, essa impressão digital e visual. A vida pode ficar mais difícil para as minorias. E o diretor de RH vê a sua função e as expectativas em torno dela ganharem significado, maior ou menor, em função da valorização atribuída pela cultura ou subculturas dominantes e dominadas, ao que faz ou ao que deveria fazer (Suj. Administrador).

*A perceção de resultados é diferenciada e os fatores que a eles conduzem também são diversos e diferentemente valorizados* (109 refs). Sobre os resultados em GRH, conforme já foi apresentado, incide a ideia de um carácter bastante subjetivo, devido à dificuldade atribuída de se encontrarem indicadores operacionalizáveis, pertinentes e quantitativos. Nas palavras dos entrevistados:

A subjetividade dos resultados em GRH pode conduzir ao terrível problema de ser difícil aferir a real distância entre o desempenho e a expectativa de desempenho em termos do papel do diretor de RH (Suj. Chefia Direta);

Há quem diga que «só podemos melhorar o que conseguimos medir», sendo que o medir aqui tem todo o peso da objetividade e do quantitativo e todos estamos conscientes que o papel do diretor de RH é muitas vezes, talvez a maioria das vezes, difícil ou quase impossível de avaliar objetivamente, pelo que as comparações entre o que significa ou o que deveria significar o papel deste profissional possam variar muito entre as pessoas (Suj. Quadro Técnico).

A análise dos dados revela que o papel atribuído e expectável do diretor de RH pelos diferentes atores organizacionais varia, por um lado, com base nos *lugares comuns e clichés acerca da GRH* (91 refs), dado que:

...tem o poder de despedir as pessoas (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado);

...é o diretor de RH quem decide quem entra ou não na organização, pelo que é a cunha certa (Suj. Chefia Direta).

O *poder atribuído* (209 refs) ao diretor de RH, seja em termos pessoais seja enquanto membro de uma determinada organização, tem influência na forma como o seu papel é percecionado em termos de real versus expectável. Nas palavras dos entrevistados:

O diretor de RH tem poder e deve ter poder, só que às vezes poderá não o exercer da forma mais conveniente ou porque não sabe ou porque não o deixam (Suj. Quadro Técnico) (234 refs expressam esta ideia);

... deve ter poder e saber exercê-lo adequadamente, sem ter que se pôr em bicos de pés (Suj. Administrador) (227 refs expressam esta ideia);

O poder do diretor de RH deve ser exercido quase sem se notar, estilo *low profile*, é dessa forma que entendo que melhor pode exercer a sua capacidade de influenciar (Suj. Diretor Par) (210 refs expressam esta ideia);

Esta matéria é daquelas onde há muitos treinadores de bancada, eu próprio contra mim falo e o problema dos treinadores de bancada é que não têm de decidir de facto, basta mandar palpites e por isso entendo que este diretor deve ser profissionalmente forte, humano, consciente, com excelente poder de interação e com poder para em certas matérias da sua jurisdição de conhecimento, estar à vontade para cortar a direito e se tiver de dar um murro na mesa dá-lo, mas saber dá-lo (Suj. CEO), (201 refs expressam esta ideia).

Assim, o poder percebido e/ou atribuído ao diretor de RH condiciona a perceção dos diferentes atores organizacionais entrevistados nas diferentes empresas acerca da forma de perceber, denominar e distinguir o papel desempenhado, particularmente entre o que é efetuado e as expectativas de desempenho existentes, não se encontrando diferenças de empresa para empresa ou entre os diferentes tipos de entrevistados.

Um outro aspeto relacionado com a perceção de poder, ainda que menos referenciado mas igualmente transversal ao nível das empresas e com maior incidência nos quadros técnicos e colaboradores mais indiferenciados, é o que traduz alguma *sensação de inferioridade* (98 refs), refletida nas seguintes citações:

Para mim, por muito que me digam o contrário, eu percebo ainda o diretor de RH como não se vendo com um poder igual ao da maioria das áreas da gestão organizacional e as razões até as podemos encontrar na evolução histórica desta área da gestão ou em alguma inferioridade profissional autovivenciada e na minha opinião face ao exemplo de diretor que temos na empresa esta menoridade não se justifica bem pelo contrário, mas sente-se (Suj. Quadro Técnico);

Diz-me que poderes tens dir-te-ei quem és, diz-me que poderes achas que tens ou deverias ter e dir-te-ei o que os outros pensam de ti e do teu desempenho, atenção isto é apenas uma caricatura (Risos). Ainda me despedem (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).

*Empatia organizacional* (101 refs) é mais uma das características que se espera que o diretor de RH possua, como forma de, em qualquer situação, conseguir fazer uma leitura abrangente e recíproca duma realidade que por natureza é complexa e com muitos processos interligados, tendo como um dos objetivos dar significado às ações empreendidas adequadas à empresa, ao negócio e aos colaboradores. Este aspeto, pelo que tem de interação com os outros, é igualmente percebido como tendo influência entre o que é o desempenho real e o desejável pelos outros atores, em termos do papel do diretor de RH. De acordo com os entrevistados:

Esta capacidade é de facto muito difícil mas fundamental. Difícil porque de uma maneira quase geral é difícil sair da nossa zona de conforto, temos que fazer ajustamentos e às vezes concessões; fundamental porque só tentando perceber o que os outros fazem e porque o fazem podemos pronunciar-nos sobre o trabalho e as suas consequências. Claro que aqui nestes outros está o diretor de RH (Suj. Quadro Técnico);

Um diretor de RH que consiga fazer uma leitura dos papéis dos outros e os compreenda estará em princípio mais capaz de perceber que ajustamentos devem fazer ao seu próprio papel para melhor poder atuar e inclusive ser legitimado e ser reconhecido como alguém com relevância empresarial (Suj. Administrador).

O *reconhecimento (grau e natureza)* (210 refs), uma das características mais prevalentes nos dados e ao nível do tipo de entrevistados, independentemente do momento da entrevista em que ocorre, tem precisamente a ver com a perceção de falta de capacidade de reconhecimento positivo (245 refs mais os 12 diretores de RH). Embora não existam 100% dos entrevistados a queixar-se de falta de reconhecimento existem 100% a reclamar essa falta de reconhecimento positivo e/ou *deficits* de reforço positivo e/ou a tendência para mais facilmente criticar negativamente e/ou «dar nas orelhas» do que efetuar um elogio.

No entanto, e após a conclusão da entrevista, em que muitas vezes a conversa se prolongou, percebe-se que a este nível existem administradores, diretores pares e chefias diretas que assumem afirmações que colocam a preocupação com o reconhecimento no plano da retórica e distanciado da prática de gestão, tal como transparece dos seguintes extratos<sup>40</sup>:

---

<sup>40</sup> As ideias destas duas citações surgiram noutras entrevistas com maior incidência em três empresas nacionais, embora não surjam no *cluster* das empresas familiares.

Algumas chefias só estão contentes com os bajuladores e há quem saiba viver e nesse caso vive-se bem... o que me espanta é que este cheiro a azedo sente-se e o diretor de RH, que eu pensava que poderia fazer alguma coisa, não faz nada... dá que pensar... não está a assumir o seu papel e isto não pode ser branqueado por algumas coisas até bem-feitas que possa fazer pois o essencial não está a ser visto, assim quero pensar... (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

Há empresas em que se gasta muito dinheiro em inquéritos sobre o clima social que depois ninguém vê o resultado ou então mostram apenas o que é positivo ou o que não sendo positivo ninguém se surpreende. Toda a gente já sabe que em relação a salário nunca ninguém está satisfeito e então os que menos fazem ainda são dos mais críticos. Já fico espantado com os níveis de reconhecimento e reforço porque das duas uma ou as pessoas têm medo de ser identificadas ou então são hipócritas porque as coisas são para ser ditas. Claro que eu também não me vou armar em herói pois quem se iria acreditar em mim mas posso dizer-lhe que todos os dias vemos pessoas sem qualidades, felizmente poucas, mas infelizmente muitas dada a grandeza e os valores desta empresa, humilhar pessoas que ou não podem, ou não querem ou desistiram de se defender. Uns fazem-no por estarem instituídos de grande poder – lobos com pele de cordeiro – e outros por se sentarem à mesa com os padrinhos. E ninguém percebe? O diretor de RH o que anda a fazer, será que não lhe interessa divulgar estes dados dos ditos questionários ou não o deixam? Se quer que lhe diga Dr. isto nem devia ser dito mas como é confidencial, ao menos se for útil ponha no seu trabalho senão leva a visão cor-de-rosa. Espero que os meus colegas falem nisto e até há pessoas mais acima que sabem que isto se passa... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

*Gestão da Transversalidade* é outra das situações referidas pelos 257 entrevistados. O diretor de RH tem um papel muito importante em fazer com que haja coerência na aplicação operacional de certos princípios, na implementação de certas práticas por toda a organização. Pelos múltiplos interlocutores nestes processos de GRH só por muita coincidência haveria acordo entre o papel que é atribuído ao diretor de RH e o papel que se desejaria que ele tivesse. Relativamente este assunto é dito:

A GRH como já referi por várias vezes é muito transversal, mas requer que exista um nível de adaptação que por melhor que se planeie nunca vai satisfazer todos. Já trabalhei numa empresa bem mais pequena em termos de número de colaboradores e apesar de ser mais fácil, ainda assim, ficava aquém das expectativas (Suj. Diretor de RH);

Não é possível numa empresa com 2500 pessoas que as ideias, as mensagens cheguem da mesma forma a todos... faz-se o melhor possível, mas cada um ouve o que quer ouvir, vê o que quer ver e no final achamos sempre que os outros podem e devem fazer mais e melhor e obviamente o diretor de RH não é exceção, pelo contrário, pois os seus assuntos têm ou podem ter implicações na vida das pessoas (Suj. Diretor Par).

A questão da abrangência e da transversalidade da GRH também facilmente a transforma numa área da gestão em que, sobre os mais variados assuntos e temas, existe uma enorme possibilidade de todos “*saberem ou acharem que sabem*” (Suj. Quadro Técnico) (227 refs). Nas palavras de um entrevistado:

Existem treinadores de bancada e existem treinadores de corredor que não são tão facilmente identificados mas cujos danos podem ser de monta. Na minha opinião a perceção existente sobre o que é e o que deveria ser o papel do diretor de RH é necessariamente diferente (Suj. Diretor Par).

Acresce ainda a característica *Inovação, investigação e desenvolvimento, maior consistência teórica e novos desafios estratégicos e novas metas operacionais* (199 refs). Estes aspetos concorrem para que a perceção entre o que é e o que deveria ser o papel do diretor de RH seja necessariamente diferente. No entanto, estes mesmos desafios e exigências na atuação deste gestor levam a que haja um elevado nível de acordo sobre as expectativas de papel, no sentido de que o futuro da GRH e do diretor de RH passe pelo assumir deste tipo de atitudes e comportamentos e os incorpore no seu papel.<sup>41</sup> Nas palavras dos entrevistados:

Espera-se sempre que o diretor de RH vá um pouco mais além (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

É uma área em que se não vê o desenvolvimento ou os resultados, num estalar de dedos. Exige paciência, perseverança e apoio superior e isso infelizmente nem sempre acontece... mas isso não conduz a que se refaçam as expectativas de novas ações para o diretor de RH (Suj. Diretor Par).

É inevitável que o diretor de RH e a respetiva direção como as demais áreas de gestão invistam em investigação e desenvolvimento, procurem novas metodologias, desenvolvam novas parcerias e interfaces externos... por exemplo levar à universidade e trazer os académicos à empresa. Pessoalmente acredito que existe um grande desconhecimento recíproco e muito pouca consciência disso. Mas voltando ao diretor de RH considero uma inevitabilidade a progressão do seu papel no sentido de fazer diferente, criar, inovar (Suj. Administrador).

Quanto aos *fatores estruturais e contextuais* (195 refs), que fazem com que a realidade destrua a retórica acerca da riqueza do capital humano como a única vantagem competitiva não clonável, é referido:

Por vezes ao mínimo abanão empresarial, a medida que se escolhe é “cortar cabeças”, “reduzir despesa”. Como vê o que lhe dizia logo no início faz todo o sentido, rapidamente percebemos que somos um número, «cabeças e despesas» e o que faz a DRH? Aquilo que lhe mandam, pois como dizia alguém que já foi meu chefe “manda quem pode e obedece quem é inteligente” e corta em quem? Nos do costume, nos que estão a prazo, que estão em situação mais precária... chefes alguém lhes toca! (...), devia o diretor de RH reagir e apontar outras hipóteses de resolver a situação, claro que sim... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

A *mudança e as diferentes reações* (147 refs) a este processo são uma outra característica que influencia a forma como é visto o papel do diretor de RH. As reações à mudança oscilam entre aquilo que já foi designado por “otimismo irrealista” e “pessimismo informado” e a forma como a mudança é apresentada constitui um dos aspetos críticos do sucesso que pode ser traduzido pelo grau de adesão efetiva e afetiva à mesma. Nem todas as mudanças provocam euforia desenfreada, da mesma forma que nem

---

<sup>41</sup> Esta ideia foi referenciada em todas as empresas por todo o tipo de atores organizacionais incluindo todos os diretores de RH (199 refs).

todas se caracterizam por gerar um medo paralisador. No entanto, importa referir que incumbe, regra geral, ao diretor e à DRH tomarem parte ativa e decisiva no desenvolver deste processo. Sabendo que existem estádios diferentes de perspetivar a mudança ao longo do tempo do processo, pode acontecer, e a análise dos dados reflete isso, que os intervenientes possam não só ter reações diferentes ao longo do processo, como possam ocorrer mudanças de atitudes que vão condicionar a forma como o papel do diretor de RH é visto e adjetivado nesse processo temporal, tal como decorre do seguinte extrato:

O diretor de RH tem de ter um papel de querer que todas as pessoas consigam ultrapassar os eventuais medos e passem o melhor possível o vale do desespero. É fácil quando todos estão empenhados, envolvidos e motivados, mas é extremamente gratificante quando se consegue a adesão de colaboradores que estavam absolutamente incrédulos. Assim como há um contínuo de reação face à mudança que vai da “aceitação sem reservas” até “Reservas absolutas” é normal que o papel do diretor de RH seja percebido de forma diferente, quer no que faz como no que poderia ser efetuado (Suj. Administrador com Pelouro Exclusivo de RH).

*A credibilidade, respeitabilidade, legitimidade e eficácia reconhecida à GRH (152 refs)* fazem com que as expectativas não só sejam legítimas como existam e sejam diferenciadas. Assim, pode esperar-se do diretor de RH o desempenho do seu papel de uma determinada forma e compreender-se a sua estratégia, mas isso não impede de que se tenham expectativas sobre como ainda poderia ser melhorado ou executado de forma mais completa esse papel profissional. De acordo com os entrevistados:

É legítimo que se espere sempre mais e melhor, mesmo quando já é muito bom, como é o caso da nossa empresa (Suj. Administrador com pelouro de RH).

Muitas vezes quando não se tem nada não se exige nada ou quer-se quase tudo; mas quando se começa a ter alguma coisa a expectativa é que se tenha sempre algo mais (Suj. Diretor Par).<sup>42</sup>

*O número de necessidades que a GRH (142 refs) satisfaz a um indivíduo, a um grupo profissional através das suas políticas, práticas* vão condicionar a forma como é visto o papel atual e o papel expectável do diretor de RH, tal como segue:

Entendo que esta questão ultrapassa o diretor de RH, mas julgo que ele poderia criar as condições para colocar na agenda do topo, a *bold*, a questão do desfasamento de quem está na carreira de gestão face a quem tem que desenvolver atuação técnica e em abono da verdade não tem uma verdadeira ou efetiva carreira. Não é uma questão desta empresa mas de praticamente todas neste país, existem as exceções que confirmam a regra, e isso transforma as questões num sério problema profissional do país e que nem a GRH nem a área sindical consegue ajudar a resolver (Suj. Quadro técnico).<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Esta ideia é referida por 152 participantes, incluindo os diretores de RH.

<sup>43</sup> Ideia referida por todos os quadros técnicos, 9 dos 12 diretores de RH, 48 Diretores Pares e 26 colaboradores operacionais e administrativos indiferenciados, mas com qualificações escolares elevadas (estes mesmos colaboradores então referenciados na questão do reconhecimento)

Por fim, e relativamente a este domínio, existem alguns aspetos importantes a reter. Primeiro, o elevado número de designações ou especificações de papel mas muito próximas ou muito semelhantes em termos de significado. Ao nível dos diferentes atores organizacionais este aspeto poderá ser explicado pela existência de *clusters*, que apesar de possuírem diferentes culturas, uma cultura nacional, caso das empresas nacionais, e outros uma cultura multinacional, caso das multinacionais, tal se estabater dado que nestas últimas os vários processos organizacionais se contextualizam e adquirem significado em Portugal, e os bons desempenhos e resultados são conseguidos com, praticamente, 100% trabalhadores portugueses.

Segundo, decorre da análise efetuada aos dados uma classificação mais favorável e positiva das denominações adotadas pelos atores organizacionais em relação ao papel desempenhado pelo diretor de RH. Isto é, independentemente do tipo de ator organizacional e da sua empresa de pertença, as ideias transmitidas relativamente ao papel desempenhado pelo diretor de RH são globalmente positivas. No entanto, e como já referido, não colide com o facto de a maioria dos entrevistados (149 refs) considerar que existe ainda um hiato, maior ou menor, entre o que é a atuação real face à atuação desejada.

Terceiro, existem ainda algumas descrições, e consequentes designações do papel do diretor de RH, efetuadas por atores sem cargos de chefia e de responsabilidades de gestão das suas equipas, pouco abonatórias e que são traduzidas em descrições muito “*duras e cruas*” (Suj. Quadro Técnico). Estas situações e designações que se concentram mais em três empresas nacionais, não colocam diretamente em causa o papel do diretor de RH, mas indiretamente vão considerá-lo como: “*alguém que devia estar mais próximo, mais atento*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado); “*mais observador e atuante*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado); “*capaz de ler os sinais de insatisfação, motivação e claro mau estar*” (Suj. Quadro Técnico); “*perceber o ambiente de hipocrisia e paz podre em que se vive*” (Suj. Quadro Técnico); “*compreender o medo reinante e achar estranho o porquê de nas reuniões em que está presente as pessoas adotarem uma postura de silêncio*” (Suj. Chefia Direta); e,

... reparar que nas visitas que faz é sempre acompanhado pela chefia e que os comportamentos aparentemente normais, como o de cumprimentar as pessoas com um aperto de mão, são uma surpresa para as pessoas que quase dizem ah! Pois estão habituadas a ser tratadas não com a mão mas com o pé (Suj. Chefia Direta).



Estas transcrições são exemplo e traduzem ideias e modos de sentir a realidade de outros atores dessas três empresas nacionais e para quem a GRH está:

...absolutamente desacreditada por este tipo de comportamentos psicóticos, esquizofrênicos, absolutamente imprevisível, e de vez em quando de autêntica caça às bruxas (Suj. Quadro Técnico).

O problema assume proporções críticas porque uma maioria muito significativa de colaboradores, 17 em 22, refere: “...*não percebo como este tipo de situações passa despercebida a diferentes níveis hierárquicos e funcionais da empresa*” (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado), gerando ainda maior dissonância “...*porque a empresa tem na sua raiz um discurso de grande valorização dos indivíduos enquanto pessoas e profissionais, traduzido na missão e nos valores organizacionais*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Dos dados surge como principal justificação, para que isto ocorra, a existência de um regime de cumplicidade a montante e a grande habilidade para “...*utilizar uma retórica imbatível acerca da gestão de RH e da importância das pessoas nas organizações e no atingir de resultados, numa hipocrisia absoluta*” (Suj. Quadro Técnico). A explicação para que a situação se mantenha assenta em, tal como referido pelos entrevistados, “...*controlar e manipular alguns que tudo fazem para agradar, uns lambe-botas*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado), e “...*as pessoas não falam com medo de perder o seu emprego, as coisas estão más e sujeitamo-nos e nós tentamos ir dando alguma esperança de que a coisa se vai resolver...a esperança é que vá para outro local*” (Suj. Chefia Direta).

O papel do diretor de RH sai nestas empresas muito referenciado como “*para a fotografia*”, “*distante*”, “*ausente*”, “*mau observador*”. De registar, no entanto, que estas 22 pessoas consideram a GRH muito importante e esperam do diretor de RH um comportamento que possa levar à resolução da situação e um desempenho de papel que ajude à credibilização da função. Das 22 pessoas, 13 levantam a questão de como é possível na avaliação psicológica para funções de chefia de um nível já mais elevado, não haver um controlo mais apertado e “...*não surgirem indícios de falta de competências de liderança*” (Suj. Quadro Técnico) ou de “...*deteção de instabilidade e perturbações emocionais*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Por fim, a percepção do papel do diretor de RH é igualmente condicionado quer na sua atuação real como na desejada. Tal acontece, por um lado, pela existência de anteriores diretores de RH na empresa e/ou em empresas onde as pessoas trabalharam anteriormente, bem como pela percepção que têm da mesma área e do mesmo profissional em empresas diretamente concorrentes ou em empresas geográfica e fisicamente próximas, ou empresas em que familiares e amigos trabalham. Assim, é referido pelos entrevistados:

Nem tudo o que luz é ouro e às vezes só nos apercebemos das coisas boas que temos quando as perdemos achando que vamos para uma situação melhor, que brilha mais... (Suj. Chefia Direta);

Do que conheço por ter passado ou falado com amigos nós somos de facto uns privilegiados (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

Hoje as pessoas estão mais informadas, são mais exigentes o que não quer dizer que sejam mais realistas (Suj. Diretor Par);

É uma tristeza o medo que nas Associações nós temos de que saibam os nossos segredos de gestão de pessoas. Às vezes digo a mim mesmo que já não tenho que me chatear com isto mas de facto isso chateia-me e eu não sou de ficar calado e respingo... é que é tudo a esconder como se as coisas não se soubessem, mas lá está por insegurança, burrice, tacanhez eu sei lá, espíritos curtos e horizontes limitados, escondemos uns dos outros o que fazemos. Ninguém ganha com isto e somos uma Associação imagine o que seria se fosse com o Sindicato... olhe aprendo mais com o sindicato e a comissão de trabalhadores, enfim são os empresários que temos e os mais novos já vão pelo mesmo caminho. Uma vez perguntei no início de uma reunião “é hoje que vamos descobrir a pólvora?” bem a brincar a brincar iam-me linchando olhe que fui de fascista a comunista enquanto o diabo esfrega um olho... mas depois trouxe-os de novo à ..., disse-lhes que na minha empresa íamos aplicar o sistema de avaliação 360 graus e que era extraordinário, fiz de propósito pois não só não íamos como eu sabia quase nada do sistema... a minha filha, sabe é a diretora de RH... porque é minha filha, claro (risos) é que me falou... bem, depois, como já os conheço e sei o que a casa gasta passei pela FNAC do Norteshopping e nem queira ver o filme, andavam pelo menos uns três a esconderem-se uns dos outros na área dos livros a ver seguramente se descobriam algum que falasse da avaliação 360 graus e ainda eu não falei em gurus aí é que me ia rir (risos). Não quero ser mais que ninguém mas não gosto é que me façam de parvo e acredite é a nossa tacanhez, a obsessão do curto prazo, a inveja rasteira, a falta de educação e de valores que impede as pessoas de crescerem e se tornarem profissionais a 100% (Suj. Administrador).

#### **5.4. Questão 3 – Quais as expectativas sobre a natureza e grau de intervenção dos gestores de linha em áreas da GRH?**

Em relação a esta questão de partida, e de acordo com a revisão de literatura efetuada no capítulo 2, a devolução de responsabilidades e funções do diretor e da própria DRH às chefias de linha apresenta estádios de desenvolvimento diversos em diferentes países, assistindo-se a processos e decisões de avanços e recuos, como se reflete nas transcrições que se seguem:

O processo de devolução parece uma inevitabilidade mas é necessário preparar as chefias para esta temática e estes procedimentos porque de uma maneira geral é onde temos menos conhecimentos e depois é o que nos dá mais dores de cabeça (Suj. Diretor Par);

Na minha área o processo de devolução correu bem e hoje todos concordam que foi uma boa decisão, demorou algum tempo a afinar mas agora tratamos de alguns assuntos com mais eficácia do que a DRH tratava e libertou aquela estrutura para desenvolver todo um conjunto de ações de valor acrescentado e como é moda dizer-se ações mais estratégicas (Suj. Diretor Par);

Não senti uma perda de poder ou de influência nem mesmo uma ameaça por ténue que fosse, quando foram transferidas algumas responsabilidades para as chefias de linha, no entanto, o retornar dessas responsabilidades para a direção de RH traduz uma escassez de formação das chefias e o próprio processo não foi devidamente efetuado o que originou alguns ruídos (Suj. Diretor de RH).

Este assunto transversal e controverso em vários aspetos da vida empresarial em geral, e da GRH em particular, tratar-se-á partindo de duas citações marcantes de dois Administradores:

Só vejo benefícios na devolução às chefias mas com conta, peso e medida...e com estas preparadas, formadas para assumir e querer assumir este tipo de responsabilidades (Suj. Administrador);

...sem pretender ferir suscetibilidades, deixe-me explicitar deste modo o que penso da devolução de responsabilidades a chefias, e eu até sou dos que penso que é positivo mas direi «a César o que é de César, a Deus o que é de Deus». Devolução sim, despejar nem pensar, seria só asneira (Suj. Administrador).

A devolução de responsabilidades de GRH para as chefias de linha, embora tendo ocorrido em algum momento de maturidade organizacional, em todas as empresas participantes neste estudo, com exceção de duas das empresas multinacionais, está neste momento apenas em duas empresas nacionais. Este facto denota que este processo foi feito de avanços e recuos, surgindo da análise dos dados todo um conjunto de argumentos a favor ou contra, em consonância com a literatura internacional.

As expectativas da gestão de topo face a esta direção (237 refs), o estilo de liderança do diretor de RH (229 refs), a composição qualitativa e quantitativa da DRH (226 refs), as características das chefias dos vários níveis hierárquicos (217 refs), a política de descentralização e delegação (216 refs), a dimensão da empresa (209 refs), a sua cultura e valores (198 refs), o desenvolvimento tecnológico de sistemas para a GRH (198 refs), e o poder percebido acerca deste diretor e da DRH (165 refs), podem contribuir, de acordo com os diversos atores, mas principalmente pelos detentores de cargos de chefias – administradores, diretores pares, as chefias diretas – para que esta decisão de devolver responsabilidades da GRH se torne uma vantagem competitiva para todas as partes. Tal iria contribuir para a promoção da perceção positiva da GRH, proporcionando aos órgãos e responsáveis específicos desta área a possibilidade de assumir novas e mais complexas

responsabilidades e contribuir para aumentar a credibilização e a respeitabilidade pelo papel desenvolvido por esta direção.

A análise dos dados das entrevistas permite elencar quatro domínios a este nível: *processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias, fatores facilitadores e obstáculos da devolução, percepção de devolução por tipo de atores e estádios diferenciados de evolução da gestão e da GRH, e natureza da GRH.*

#### **5.4.1. Primeiro Domínio: Processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias**

Neste domínio surgem várias categorias: *natureza da devolução, tipos de conteúdos e responsabilidades delegadas, reações ao processo de devolução, percepção sobre a devolução, condições para a devolução*, tal como apresentado no Quadro 5.25.

**Quadro 5. 25: Primeiro Domínio: Processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Processo da devolução	Natureza: devolução estratégica ou devolução tática Âmbito: carácter esporádico ou carácter estrutural
Responsabilidades delegadas	Tipos e conteúdos
Reações ao processo de devolução	Tipos e motivos das reações
Percepção sobre a devolução por parte de atores pertencentes à DRH	Caracterização negativa das percepções
Condições para a devolução	Caracterização das condições como excelentes ou inexistentes

O *processo de devolução* apresenta de acordo com os dados analisados duas características: *natureza e âmbito*. Em relação à *natureza* do processo de devolução poder-se-á enfatizar duas orientações, em primeiro lugar uma percepção de devolução estratégica por parte do diretor e direção de RH (56 refs) e, em segundo lugar, uma percepção tática da devolução de responsabilidades de GRH para as chefias (49 refs).

Em relação ao *âmbito* do processo assiste-se de acordo com os dados a uma *preponderância percetiva de carácter mais esporádica* (102 refs) *relativamente a uma de carácter mais estrutural* (49 refs). Esta diferença percetiva poderá decorrer, por um lado, dos avanços e recuos que este processo tem tido e, por outro lado, relacionar-se com alguns dos aspetos referenciados em algumas das categorias elencadas neste domínio,

nomeadamente, a *perceção sobre a devolução* e as *condições para a devolução*. O diretor e a direção de RH podem ter no seu plano de desenvolvimento estratégico perfeitamente assumido que o processo de devolução de responsabilidades de GRH possa e deva ser efetuado de uma forma programada, tendo para isso vindo a preparar as chefias para tal missão, tal como decorre das seguintes transcrições:

Facilmente se percebeu, também não era preciso ser muito esperto bastava estar atento e ouvir o diretor de RH e os colegas que trabalham na DRH para perceber que logo que estivessem criadas as condições de sermos nós a resolver algumas questões formais de GRH o iríamos fazer. Acho que a estratégia seguida foi a adequada pois tudo foi devidamente planeado, bem comunicado, tivemos formação para o que nos é exigido e também não é nada de transcendente. Eu pessoalmente até gosto, afinal de contas nós já tínhamos de resolver os problemas junto dos nossos colaboradores e assim ficamos melhor preparados (Suj. Chefia Direta) (56 refs sobre uma opção mais estratégica)

Na minha opinião, este processo faz todo o sentido e aconteceu aqui na empresa, mas podia ter corrido melhor, se as coisas tivessem sido melhor planeadas e organizadas. Primeiro ninguém me perguntou a mim e aos meus colegas se estávamos com capacidade para receber mais trabalho, depois não houve o cuidado de explicar devidamente o que era para fazer e como deveria ser feito. Parece-me que isto era o básico mas falhou e depois as coisas só não falharam porque temos o nosso brio e as pessoas são nossas. A ideia que deu no início é que a tática foi despachar, dourando a pílula e pior dizendo que eram coisas muito simples... está a ver isto a ser dito por quem tem responsabilidades de gestão máxima de GRH, pelo diretor de RH e o meu a ajudar à missa... é menosprezar as próprias questões, trabalho e a nós próprios (Suj. Chefia Direta) (49 refs sobre uma opção mais tática).

O *âmbito esporádico ou estrutural* tem a ver com a consolidação e manutenção do processo nas empresas, que conforme já referido, ocorreu na maioria delas, mas no momento da recolha dos dados, apenas existia em duas empresas de uma forma consistente e duradoura. Em todas as empresas existem tarefas de GRH que necessariamente as chefias desenvolvem por inerência do cargo, como as de natureza procedimental, processual e de controlo, principalmente nas questões de disponibilização de elementos para o processamento de salários, assiduidade e aspetos legais, sem que, no entanto, se possa assumir a existência de uma devolução efetiva de responsabilidades de GRH.

Uma segunda categoria neste domínio tem a ver com as *responsabilidades delegadas* reconhecidas e percecionadas pelos diferentes atores e assente na característica decorrente da análise dos dados, designada por, *tipos e conteúdos* das responsabilidades delegadas. A perceção mais global e transversal expressa pelos entrevistados aponta para a assunção pelas chefias de responsabilidades e/ou tarefas diversas lançadas pela DRH, como por exemplo: ações no âmbito da *responsabilidade social e ambiental* (208 refs), *responsabilidades na área da higiene, saúde e segurança no trabalho* (159 refs), *conteúdos de carácter técnico e administrativo* (153 refs), *participação nos processos de seleção* (149 refs), *participação mais efetiva no processo de avaliação de desempenho* (82

refs), *no desenvolvimento de sistemas de comunicação interna* (76 refs), *participação no planeamento e no ministrar de formação* (74 refs) e em *situações de exercício do poder disciplinar* (62 refs).

A terceira categoria, *reações ao processo de devolução* traduz a história do mesmo na vida das empresas, encerrando esta terceira categoria uma característica decorrente da análise dos dados, designada por *tipos e motivos das reações* que se podem adjetivar de negativas e positivas. A maior parte das reações negativas decorrem ou do modo como o processo foi conduzido aquando da sua implementação ou da tentativa de implementação com *deficits de comunicação* (179 refs) e *falta de estratégia de envolvimento e de formação das chefias* (163 refs) relativamente ao que lhes era pedido. Os dados mostram ainda uma reação negativa por parte das chefias devido à perceção que tiveram de, no momento de desenvolvimento deste processo, não ter sido considerado devidamente o volume de trabalho operacional e de gestão, bem como as condições estruturais que tinham na altura da devolução de tarefas e responsabilidades, tal como decorre da transcrição:

Ninguém quis saber se estava sobrecarregado ou não, vais ser pivô de RH e pronto fiquei com duas áreas operacionais e mais com o pomposo nome de pivô de RH, claro que me chateei... agora posso dizer-lhe que até nem me importo e gosto mas no início não me agradou mesmo nada (Suj. Chefia Direta de empresa com GRH centralizada) (54 refs expressam esta ideia).

As reações positivas têm a ver com a *forma* como noutras realidades empresariais (intra ou inter empresas participantes), *o processo de devolução foi conduzido* (86 refs) e uma *predisposição pessoal da chefia* para este tipo de funções (38 refs). Da parte dos entrevistados – chefias – que atualmente desempenham funções nesta área ou que já tinham tido este tipo de responsabilidades, uma das reações mais referidas é: “...*para mim foi excelente, colocou-me ainda mais dentro das questões das minhas pessoas, estreitamos relações e isso foi muito gratificante...*” (Suj. Chefia Direta) (108 refs); ou seja, favoreceu os níveis de interação social e profissional e aumentou o nível de qualidade das relações interpessoais. Uma outra reação positiva que emerge dos dados decorreu de um *enriquecimento de funções e/ou alargamento de responsabilidades* originada pelos processos de centralização de algumas funções operacionais, tal como é referido pelos entrevistados:

A empresa decidiu centralizar algumas funções comerciais e ficamos mais com responsabilidades de serviço ao cliente o que não é tarefa fácil, mas além disso apesar de ter havido uma centralização da GRH houve necessidade de algumas responsabilidades passarem para nós e isso para mim foi excelente porque me fez sentir um profissional mais completo (Suj. Chefia Direta de empresa nacional) (51 refs expressam esta ideia).

O esvaziamento profissional e a conseqüente ameaça de possível dispensa ou despedimento foi compensada “*pelo assumir de um conjunto de responsabilidades referentes a uma das áreas em que se apregoa interna e externa o seu valor estratégico e fundamental para o desenvolvimento da empresa*” (Suj. Chefia Direta).

A quarta categoria referente à *percepção sobre a devolução por parte dos atores pertencentes às direções de RH*. Esta categoria assenta muito na percepção homogênea deste grupo específico de atores e da qual decorre a seguinte característica, *caracterização das percepções do processo de devolução* que são em termos gerais marcadamente *negativas*. Há colaboradores que pertencem às direções de RH que entendem este processo como um *descredibilizar da função* porque “*rapidamente as chefias diretas passam as questões e assuntos de GRH para segundo ou terceiro plano*” (Suj. Técnico de RH) (19 refs em 20). Também a percepção de *falta de sensibilidade* (18 refs em 20), *falta de aptidão* (18 refs em 20) e *falta de conhecimentos e disponibilidade para receber formação* (16 refs em 20) conduzem a reações negativas destes entrevistados. Apenas na empresa familiar I esta reação não se registou. Um outro fator que emergiu dos dados das entrevistas desta população foi igualmente a manifestação de “*clara perda de poder e de subvalorização da área*” (19 refs em 20), e ainda todo um conjunto de dados reveladores de um sentimento de *ameaça em relação à perda do próprio trabalho* (17 refs em 20).

Por último, na categoria *condições para a devolução* emerge como característica a *caracterização das condições como excelentes ou inexistentes*. De acordo com os dados obtidos esta categoria pode ser perspectivada num contínuo que adjetiva essas condições entre um polo de existência de *excelentes condições para a devolução* (79 refs) até um outro polo de *inexistência de condições para efetuar a devolução* (167 refs). A citação que a seguir se apresenta traduz a ideia contida na maior parte das 167 referências dos entrevistados que se situam neste último grupo:

Quando alguém diz que vamos passar a assumir uma importante responsabilidade ao nível de um conjunto de processos que até aí eram realizados pela DRH e não nos pergunta se estamos em condições de receber ou não, dão-nos a formação durante o tempo de um almoço, não mais de uma hora e faz crer que não é preciso mais porque é só tratar de papelada então restam muitas dúvidas e perguntas. A primeira que fiz a mim mesmo foi tipo: devem estar a brincar comigo, percebi que não que a coisa era para ser passada na hora. Se é só papelada porque é não resolvem informaticamente? ... bem aquilo foi mau de mais para ser verdade, mas foi o que se passou. Penduraram-me o macaco nas costas e eu a ver. E assim se faz gestão de pessoas... melhor acho que não sendo este o exemplo do que é a GRH aqui na empresa, isto não podia nem devia ter acontecido. Reduzir pessoas a papelada não se deve dizer se mais não fosse por decoro, pudor, mas eu é que sou o analfabeto, repare nem o meu chefe falou comigo e de bradar é que ninguém falou com ele e isto não foi tratado por ninguém dos RH, mas por um para-quedista que resolvia tudo com um Sumol e um pastel de

bacalhau... o processo voltou para de onde não deveria nunca ter saído naquelas condições (Suj. Chefia Direta, analfabeto).

Outros fatores foram referidos relativamente a más condições de implementação deste processo, quer tenham ocorrido efetivamente, quer tenham sido apenas pressupostas: falta de formação adequada ou mesmo ministrada às pessoas que iriam ter de assegurar as tarefas/responsabilidades devolvidas (143 refs), indefinição dos assuntos a devolver e do grau de autonomia na sua resolução (98 refs), não envolvimento das chefias em todo o processo (montante, durante, jusante) (76 refs). No caso de uma das grandes empresas nacionais, em que a GRH passou a ser centralizada, o que aconteceu foi uma descapitalização da área de GRH nas unidades da empresa, que passou a ter um pivô que passou a acumular a GRH com as duas áreas operacionais que já tinha a seu cargo e que refere:

Sou muitas vezes retirado do que estou a fazer em GRH porque o que me dizem é que estou cá para vender... e depois tenho algumas áreas de RH a ligar-me a exigir este mundo e o outro e que se o processamento não fechar em toda a empresa a responsabilidade é minha. Já pensei em suicidar-me mas o meu anjo da guarda disse que não valia a pena (risos) ... (Suj. Chefia Direta) (37 refs expressam esta situação).

#### 5.4.2. Segundo Domínio: Fatores facilitadores e obstáculos da devolução

Neste domínio os dados fazem emergir duas categorias: *tipologia de fatores, impacto da devolução nos resultados e nos custos*, tal como apresentado no Quadro 5.26.

**Quadro 5. 26: Segundo Domínio: Fatores facilitadores e obstáculos da devolução**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Tipologia de fatores	Definição dos fatores facilitadores Definição dos obstáculos
Impacto da devolução nos resultados e nos custos	Operacionalização dos impactos em termos de: controlo de custos; eficiência versus ineficiência; relações de cooperação versus relações de competição; desenvolvimento organizacional versus entropias organizacionais

Em termos de *tipologia de fatores* a análise das entrevistas revelam como características a *definição dos fatores facilitadores e dos obstáculos* à implementação e desenvolvimento deste processo de devolução. Em relação aos *fatores facilitadores* uma dos fator que emerge da análise dos dados foi designado por *empatia empresarial*. Tendo ocorrido as condições adequadas para que o processo de devolução pudesse ser



devidamente implantado, os entrevistados (87 refs) referem ter-se criado um sentimento de compreensão do papel do outro e de conseguir analisar a realidade organizacional através da perspectiva do outro, tal como decorre da citação:

O processo de realização por nós de algumas tarefas que até aqui eram da responsabilidade da DRH decorreu com toda a normalidade... claro há sempre um ou outro receio de algum erro até porque aquilo que passou é mais da área administrativa, mas isso também é bom porque nos obriga a pensar nas coisas de outra maneira e a dar valor ao trabalho dos outros (Suj. Diretor Par).

Uma outro fator facilitador foi designado por *conhecimento da realidade* (117 refs), traduzido e caracterizado conforme expresso na seguinte citação:

Quem está no terreno conhece as suas pessoas melhor que ninguém e como tal era inevitável inclusive pela dimensão da empresa a todos os níveis que este processo viesse a ocorrer. Também o número de funcionários da DRH e principalmente pelos investimentos que a empresa fez no aplicativo informático é normal que o pretenda rentabilizar e daí que algumas coisas passem para as chefias diretas e para nós. A empresa tem esta cultura de desmultiplicação de conhecimento e como dá formação adequada as coisas tornam-se mais fáceis de aceitar. Claro que nem sempre corre bem e já estamos neste processo há uma meia dúzia de anos, mas o saldo final é positivo... quer ver um exemplo, antes as minhas chefias eram capazes de não me saber responder quem estava a faltar, agora carregam num botão e dizem-me logo e eu também consigo aceder... outro exemplo, uma pessoa pode faltar dois dias mas pode haver outra que sistematicamente chega atrasada e no final do mês trabalhou menos que a que faltou, isso agora é visível e útil. Assim acho que a devolução deve ser entendida como uma melhoria na forma de gestão nossa e das chefias diretas e não um simples ato de processamento como os exemplos que lhe dei e que seria dessa forma que eram tratados pelos RH porque não havia tempo para mais da parte da DRH (Suj. Diretor Par).<sup>44</sup>

Ainda na mesma categoria, os dados permitem elencar um outro fator facilitador designado por *perceção de interdependência de funções* (89 refs). Este fator reporta-se à situação mencionada de que ainda são as atividades de carácter mais técnico e administrativo que são objeto de maior devolução. Já as responsabilidades do diretor de RH são pouco transferíveis, salvo o facto de, inevitavelmente, o diretor de RH e a própria DRH para desempenharem as suas funções estarem mais necessitados da colaboração de terceiros, reconhecendo essa mesma necessidade, tal como segue:

Importa sublinhar que o diretor e a DRH ao deixarem de efetuar certas responsabilidades não significa que não tenham razão de existir, pelo contrário, essa necessidade de existência sai reforçada e, por outro lado, o que passa para nós são aspetos administrativos e mau era se a GRH fosse só tratar papéis, isso é o mais fácil... agora o diretor de RH mantém a atitude de cooperação e de parceria que mantinha connosco, por exemplo na seleção de pessoas, pelo menos a um certo nível temos de colaborar os dois, na avaliação de desempenho tem de dar instruções e fazer com que todos nós consigamos reduzir ao máximo possível a subjetividade e as hipóteses de injustiça... Trabalho em equipa, tem de ser (Suj. Diretor Par).

---

<sup>44</sup> Estas ideias foram expressas por grande maioria dos atores organizacionais com responsabilidades de chefia, num total de 117 referências, incluindo alguns quadros técnicos.

Há fatores que são referenciados como facilitadores ou como obstáculos em função do tipo de condições criadas a quando do processo de implementação da devolução de responsabilidades de GRH, tal como se apresenta no Quadro 5.27.

**Quadro 5. 27: Tipologia de Fatores: Facilitadores/Obstáculos**

Tipologia de fatores	Facilitadores	Obstáculos
Tipo de chefias e respetivo grau de preparação das mesmas	107	92
Disponibilidade das chefias para assumirem novas responsabilidades	69	145
Complexidade das funções e responsabilidades a devolver	76	128
Estilo de liderança e qualidade e número de RH	103	54
Dispersão geográfica da empresa	167	76
Desenvolvimento tecnológico em GRH	133	32
Formalização de processos, técnicas, práticas e procedimentos	62	78

Nota: As referências não são mutuamente exclusivas, isto é o mesmo participante pode ter referenciado o mesmo fator como facilitador e como obstáculo.

Na categoria *impacto da devolução nos resultados e nos custos* a característica que surge foi denominada por *operacionalização dos impactos* revelando a análise dos dados a existência de perceções diferenciadas. Um dos aspetos mais referenciado tem a ver com o tipo de negócio da empresa e a cultura organizacional, no sentido de esta devolução poder proporcionar *controlo de custos* em termos de racionalização e diminuição dos mesmos.<sup>45</sup> Três outros aspetos desta categoria podem ser operacionalizados em três contínuos: *eficiência versus ineficiência* (74 refs versus 32 refs); *relações de cooperação versus relações de competição* (156 refs versus 42 refs); e *desenvolvimento organizacional versus entropias organizacionais* (179 refs versus 67 refs).

Relativamente a esta questão deve ainda salientar-se que este processo é visto pelos entrevistados como não colocando em causa o papel do diretor e da direção de RH, sendo inclusive percecionado como uma oportunidade de desenvolvimento desta área e seu protagonista (217 refs). Existe ainda uma perceção de ameaça (36 refs), particularmente da parte dos colaboradores das direções de RH e algumas chefias diretas afetadas diretamente pelo processo e que tiveram ou têm de desenvolver esta função em acumulação com a

<sup>45</sup> 138 referências vão no sentido de ser conseguido esse controlo e diminuição de custos e 102 referências referem o efeito contrário, nestes estão incluídas 19 referências em 20 possíveis de colaboradores da DRH.

gestão de outras áreas operacionais e temem que “ *se as coisas correrem menos bem ou mesmo mal quem se vai tramar sou eu... as coisas caíram de para-quedas, douraram-me a pílula mas pode ser bem um rebuçado envenenado*” (Suj. Chefia Direta). Uma última percepção assumida de forma transversal, e na condição de que todo este processo seja efetuado com o envolvimento do topo até à base, rigorosamente planeado e comunicado e adequadamente preparado e monitorizado, é de um sentimento de inevitabilidade (158 refs) para o diretor e a direção de RH, como forma privilegiada de desenvolvimento desta área de gestão na empresa, sua credibilização e valorização aos mais diversos níveis.

#### **5.4.3. Terceiro Domínio: Percepção de devolução por tipo de atores e estádios diferenciados de evolução da gestão e da GRH**

Relativamente a este domínio as categorias emergentes têm a ver com o tipo de atores, nomeadamente em termos de *categorias profissionais*. A análise dos dados revela que esta é a variável diferenciadora particularmente nos seguintes atores organizacionais: administradores, colaboradores indiferenciados, chefias diretas e diretores de RH, surgindo ainda como características mediadoras o *grau de evolução ou maturidade da gestão* na empresa, em geral, e *grau de evolução ou maturidade da GRH*, em particular, para enquadrarem este processo, tal como apresentado no Quadro 5.28.

**Quadro 5. 28: Terceiro Domínio: Percepção de devolução por tipo de atores, evolução da gestão e GRH**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Categorias profissionais	Grau de evolução ou maturidade da gestão na empresa Grau de evolução ou maturidade da GRH na empresa

A análise dos dados das entrevistas reflete que a questão da devolução, ainda que complexa, é mais pacífica ao nível dos extremos funcionais da empresa, em termos de atores organizacionais. Assim, os administradores veem a possibilidade de aumentar o nível de intervenção das chefias diretas junto das suas equipas de trabalho, de possível redução de custos estruturais, e de libertação do diretor de RH, e da respetiva direção, para responsabilidades diferentes. Como exemplo:

Este não é um processo simples e por vezes tem de ser tratado com pinças, pois é um processo de gestão de múltiplas sensibilidades, mas no nosso entender é uma inevitabilidade e credibilizará e aumentará o reconhecimento da GRH e dos seus profissionais (Suj. Administrador).

Por sua vez os colaboradores operacionais e administrativos indiferenciados, veem este processo de devolução às chefias como uma forma de garantir uma maior eficácia de aplicação de práticas, técnicas e programas de GRH, dada a maior proximidade das chefias com as equipas de trabalho. O problema que por vezes é suscitado, nos dados obtidos das entrevistas com muitos participantes (148 refs), ocorre, por um lado, dada a falta de formação e apetência da chefia para esta área e, por outro lado, não lhes ser reconhecido este trabalho pelas chefias superiores em termos de avaliação de desempenho. Tal conduz a que muitas das chefias diretas reduzam quer o seu grau de atuação e intervenção bem como de prioridade que atribuem às tarefas e responsabilidades devolvidas. Exemplificando:

Concordo com a atribuição de tarefas de GRH, pois somos quem está mais perto das pessoas e já no dia-a-dia resolvemos muitos dos assuntos, claro em articulação com o diretor de RH e com a DRH (Suj. Chefia Direta).

Totalmente de acordo, desde que tenhamos formação, senão é só arranjarmos lenha para nos queimarmos (Suj. Chefia Direta).

Estes argumentos são exatamente os que utilizam alguns diretores de RH, com maior relevo os que integram direções de RH bicéfalas (2 empresas nacionais) e dentro destas, aqueles que têm o pelouro administrativo que viram as suas responsabilidades diminuir, tal como decorre da seguinte citação:

...em alguns países abandonou-se a questão da devolução, numa altura em que muitas empresas portuguesas a querem fazer por uma questão de redução de custos... de redução... mas é como muitas medidas, poupar nos tostões e gastar nos milhões. As experiências que ocorrem traduzem mais custos, desmotivação e falta de sensibilidade (Suj. Diretor de RH de empresa com liderança bicéfala na direção de RH).

Para as chefias diretas esta devolução em termos do grau de aceitação expresso é variável. Por um lado, consideram a devolução de responsabilidade de GRH muito dependente do estado de desenvolvimento da GRH na empresa e, por outro lado, em função do nível de centralização de diversas funções que possa ter ocorrido ou se perspetive que venha a ocorrer (não só GRH, mas administrativas, contabilidade, compras, logística, etc.). Por exemplo, no caso das duas empresas que centralizaram a GRH ocorreu igualmente a centralização de outras áreas de gestão, devido à reorganização de processos operacionais ou à introdução de novas tecnologias, gerando um esvaziamento funcional e fazendo com que as unidades operacionais ficassem reduzidas a duas atividades: comercial e gestão de equipa de trabalho. Isto fez com que a apropriação das responsabilidades de GRH, através da devolução que a DRH centralizada efetuou, tenha sido perçecionada por chefias diretas como algo que lhes *“...preenche melhor a função e completa o posto de*

*trabalho*” (Suj. Chefia Direta), dado que consideram que *“É uma inevitabilidade esta devolução e creio que todos ficamos a ganhar”* (Suj. Chefia Direta). Noutros casos as chefias podem ter reações adversas por se sentirem pouco preparadas para estas exigências e continuarem a ter uma função altamente preenchida com tarefas e responsabilidades operacionais e de gestão.

Um outro fator que gera controvérsia entre os diretores e colaboradores das DRH e as chefias tem a ver com o nível e as áreas de atuação. As chefias diretas não querem por vezes assumir as situações difíceis e constrangedoras da GRH, o que conduz a que alguns dos diretores de RH refiram a seletividade inusitada das chefias, quando é referido que *“...para tratar de assuntos agradáveis não falta quem queira, agora quando as questões são problemáticas toca a enviar para os RH”* (Suj. Diretor de RH). Por seu lado, as chefias diretas nestas situações mais problemáticas tendem a assumir posições semelhantes às referenciadas nas citações que a seguir se apresentam:

Este tipo de processos – admoestação de trabalhadores – não faz parte do *core* da nossa função (Suj. Chefia Direta);

Considero que estas situações complicadas têm de ser tratadas pela DRH e pelo diretor de RH, por dois motivos: em primeiro lugar têm formação para isso e em segundo lugar porque depois da situação resolvida nós é que temos de continuar a trabalhar com as pessoas, o que levaria a situações confrangedoras (Suj. Chefia Direta).

As chefias hierarquicamente superiores (por exemplo, diretores pares) têm um sentimento ambivalente: a realização de tarefas e a assunção de responsabilidades de GRH traz um maior poder de gestão mas, dado o facto dos resultados nesta área da gestão não serem a maior parte das vezes imediatos, ocorre uma tendência para desvalorizar e depreciar estas responsabilidades devolvidas quando as mesmas interferem no desempenho operacional da chefia subordinada. Em relação à prioridade atribuída, por aquelas chefias, ao processo de devolução para as chefias suas subordinadas, a mesma varia entre dois polos: prioridade elevada (104 refs) e prioridade baixa (89 refs). A alta prioridade atribuída pelas chefias de nível hierárquico superior ocorre quando percecionam a boa assunção do processo de devolução pelas suas chefias subordinadas, vendo nesse facto uma hipótese de capitalizar vantagens junto da DRH, nomeadamente em termos de evolução e gestão de carreira. A baixa prioridade ocorre quando há falta de resultados imediatos das atividades de GRH, a par de eventuais críticas do topo da organização (administradores ou diretores gerais) ao desempenho operacional por *“...desvio de concentração e trabalho das chefias*

*subordinadas nas áreas operacionais conduz a diminuição de resultados há que recolocar o foco naquilo em que somos de facto avaliados”* (Suj. Diretor Par) (89 refs). Subjacente a esta categoria e às duas características interdependentes existe um posicionamento percetivo e de atuação de carácter instrumental deste tipo de atores organizacionais face ao processo de devolução.

#### **5.4.4. Quarto Domínio: Natureza da GRH**

Neste domínio a categoria que emerge dos dados tem a ver com a GRH e a *tipologia da função*, que pode ser uma *função de especialistas* (157 refs) ou uma *função de generalistas* (93 refs). Esta dupla tipologia surge mediada por três características: *a dimensão da empresa, a estrutura organizativa e a implementação de determinados projetos*, tal como apresentado no Quadro 5.28.

**Quadro 5. 29: Quarto Domínio: Natureza da GRH**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Tipologia da função	Dimensão da empresa Estrutura organizativa Implementação de determinados projetos

A citação que se apresenta traduz o processo de evolução de dimensão da empresa e da sua própria estrutura organizativa:

Sentimos a necessidade de criar a DRH a partir do momento em que atingimos os 120 colaboradores. Até aí por uma questão de temperamento e gosto era eu quem estava com as questões de GRH, mas a partir de determinado momento não era mais viável. Tivemos necessidade, sentimos necessidade e procuramos alguém sénior que dominasse o espectro das áreas de GRH pois não poderíamos nem podemos ter uma estrutura de RH pesada, a empresa não pode ter determinado tipos de encargos. Assim diria que a nossa Diretora é generalista mas muito boa em todos os assuntos, tem já uma senioridade. Depois temos uma pessoa para as questões administrativas e outra, técnica, no caso psicóloga responsável por parte de recrutamento e seleção e a parte da formação (Suj. Administrador).

Por outro lado, existem ainda momentos da vida das empresas que coincidem com a implementação de determinados projetos estruturais, como por exemplo o processo de certificação de qualidade, e que, por um lado, condicionam a forma como a GRH é percecionada e, por outro lado, têm impacto na questão da devolução de responsabilidades

operacionais às chefias de linha, e assunção de uma mentalidade de GRH por parte dos diferentes tipos de atores, tal como se apresenta:

Existem momentos na vida da empresa em que há necessidades de dispor de uma estrutura diretiva de RH ainda que mínima como, por exemplo, aconteceu no processo de certificação de qualidade... (Suj. Diretor Par).

...a estrutura de RH surgiu para fazer face a necessidades que haviam sido colocadas no âmbito do processo de certificação de qualidade, nomeadamente em termo de descritivos, análise e qualificação de funções, descrição de alguns procedimentos e desenvolvimento de processos de formação. Posteriormente percebeu-se a necessidade de ter e manter uma estrutura de RH, pois foram, por um lado, criadas determinadas exigências e, por outro lado, criadas novas necessidades e resolvidas situações que tornaram a estrutura de RH numa necessidade permanente. Inicialmente numa base generalista por uma questão de limitações de recursos financeiros e mais recentemente sem perder essa base generalista foi possível dotá-la de alguma especialização (Suj. Administrador).

O estado de evolução da própria GRH pode levar a pensar que num primeiro momento esta é uma função de especialistas, como forma de promover uma maior e mais consistente maturidade desta área da gestão. No entanto, existe igualmente a opinião de que sendo a GRH tão abrangente e transversal não pode ficar exclusivamente na “mão” de uma só pessoa ou de uma única direção, mas sim envolver toda a organização. Esta perspetiva da devolução não transforma a GRH em algo generalista, mas deve contribuir para acentuar a necessidade e imperiosidade de enorme compromisso e responsabilização de toda a organização a este respeito.

Por último, a “taylorização” da GRH nalguns aspetos específicos desta área, como por exemplo, questões administrativas e legais, através da execução de procedimentos muito rígidos, informatização total e a não existência de uma reflexão crítica dos dados do ponto de vista mais qualitativo, é, de acordo com a análise dos dados, *“algo que poderá ser muito redutor porquanto pode correr-se o risco de se perder a sensibilidade para aprofundar estes assuntos e questões que podem, por seu turno, revelar-se e ser excelentes sintomas e barómetros do clima social de uma organização”* (Suj. Diretor Par).<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Contabilizam-se 148 referências que expressam esta ideia transversal a todo o tipo de colaboradores e em todas as empresas.

## 5.5. Em resumo

Neste capítulo abordaram-se as questões de partida 1, 2 e 3 referentes às percepções que os diferentes atores organizacionais pertencentes às dez empresas que integraram este estudo têm relativamente à GRH, diretor e direção de RH; os papéis percebidos em relação ao diretor de RH e à importância percebida relativamente ao processo de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias de linha. A análise recorrente aos dados das entrevistas permitiu elencar para cada uma das questões de partida um conjunto de domínios, cada um deles agregando um conjunto de categorias, e por seu turno estas categorias composta por um conjunto de características, que permitiram a análise dos dados obtidos e refletir sobre os mesmos numa perspectiva abrangente, integradora e sistémica.

Da análise dos dados salientam-se algumas conclusões mais pertinentes. Assim, da questão 1 realça-se ao nível da percepção sobre a GRH, um primeiro aspeto que tem a ver com a relevância dada por todos os entrevistados a esta área da gestão e o facto da percepção referente à mesma ser condicionadora das percepções tidas relativamente ao diretor e direção de RH. Um segundo aspeto tem a ver com a saturação a 100% da categoria natureza da percepção GRH, nomeadamente nos aspetos referentes à transversalidade e abrangência desta área da gestão, sendo mesmo caracterizada como a área de maior amplitude ao nível de uma empresa. Em terceiro lugar destaca-se o conhecimento por parte de todos os entrevistados da existência de uma missão escrita mas uma diminuição drástica do número daqueles que conheciam o conteúdo do texto da missão das respetivas empresas, e a este propósito uma percepção enfatizada de existir em muitas situações um hiato entre a missão e os valores que as empresas divulgam e as práticas de RH que implementam, nomeadamente em situações de alguma instabilidade empresarial em que rapidamente a letra da missão passa a letra morta. De realçar que o aspeto considerado como o elemento mais importante da empresa ser a pessoa, mas ao mesmo tempo é visto como gerador de todo um conjunto de situações que aportam à GRH um elevado nível de subjetividade e imprevisibilidade, bem como um objeto de intervenção em que a maioria dos atores considera ter uma opinião a dar sobre os mais diversos assuntos. Os dados salientam ainda a não concretização em resultados imediatos de muitas das ações e atuações tidas no âmbito da GRH.

Relativamente à percepção do diretor de RH, um dos principais aspetos teve a ver com o facto de apesar de todos os diretores de RH das empresas participantes terem



precisamente esta categoria profissional formalizada, ainda surgem designações várias, sendo que a segunda mais utilizada é a de diretor de pessoal. Surpreendentemente, esta designação é assumida por um dos diretores de RH de uma das duas empresas participantes com uma estrutura dupla de direção de RH e pelos dois administradores com o pelouro exclusivo da GRH, pertencentes a empresas com estrutura bicéfala e centralizada de GRH, terem designado os 4 diretores de RH como diretores de pessoal. Pode ainda concluir-se que a forma de acesso ao cargo de diretor de RH determina significativamente a designação dada a este profissional, bem como a designação condiciona as perceções que se fazem do mesmo e das expectativas pessoais e profissionais que os diferentes atores constroem.

No tocante à perceção da DRH, a mesma é condicionada pelos princípios, políticas, prática de GRH existente na empresa, pela valorização do conceito de social, enquanto um dos valores da empresa e pela perceção que se tem do titular do cargo. Um dos aspetos transversais a todos os domínios identificados relaciona-se com a composição e a estrutura em termos de RH que lhe estão afetos em termos quantitativos e qualitativos e a postura assumida pelas direções de RH, em termos de proatividade de atuação e de papel no processo de tomada de decisão, sendo realçadas duas posturas: pragmatismo ou refúgio no *nim* com conseqüente ligação do designado por vários entrevistados como complicómetro.

A questão de partida 2 aborda a perceção dos papéis atribuídos aos diretores de RH e a identificação de expectativas de papel que existem por parte dos participantes. As conclusões que se salientam têm a ver com a contextualização que os participantes efetuaram das inúmeras designações de papel que enumeraram e da proximidade das designações com as diferentes taxonomias de papel que foram elencadas no capítulo 2 da revisão da literatura sobre esta temática. Uma segunda conclusão tem a ver com a natureza variada de fatores influenciadores da perceção de papel, desde fatores de origem individual, grupal e empresarial. Uma terceira conclusão revela da parte dos diferentes tipos de participantes das diferentes empresas uma perceção de, por um lado, grande similitude entre os papéis efetivamente atribuídos aos diretores de RH e, por outro lado, uma não justaposição entre o real e o expectável. Este aspeto é justificado não como uma necessidade a colmatar mas como uma perspetiva de potencial de desenvolvimento, de crescimento e de enriquecimento do mesmo e do seu exercício no âmbito das atribuições exigentes de gestão que são atribuídas a este diretor.

A questão 3 repesca um dos temas clássicos da GRH: quais as expectativas sobre a natureza e o grau de intervenção dos gestores de linha em áreas da GRH. Esta questão foi assimilada pelos participantes no âmbito do desenvolvimento do processo de devolução de responsabilidades de GRH para a esfera de competências das chefias de linha. Trata-se de uma questão que, quer em termos teóricos como práticos, suscita controvérsia e posições muito marcadas, pois está sempre presente a invasão de um território profissional por terceiros, com todas as consequências e percepções que daí advém. Entre essas percepções estão aspetos relacionados com eventual perda de poder, perda de influência profissional, perda de emprego. Incluem ainda reações características das relações intergrupais, como sejam favoritismo em relação ao grupo próprio, entenda-se os colaboradores das direções de RH e de discriminação negativa do grupo dos outros aqui representados pelas chefias de linha, atribuindo-lhes falta de conhecimentos, falta de aptidão e incapacidade para lidarem com situações complexas, difíceis e odiosas, pretendendo apenas tratar das situações caracterizadas como gratificantes. O carácter controverso desta questão é, com base na análise dos dados, diretamente proporcional ao carácter contraditório sobre o tema e isto porque também surgem opiniões, da parte dos colaboradores de direções de RH e das chefias de linha, de que todo este processo pode ser importante para ambas as partes desde que devidamente planeado, programado, comunicado e implementado.

A síntese dos principais resultados aqui apresentada não deve ser considerada exaustiva porquanto os dados serão mais sistematizados e completos no capítulo da conclusão. No capítulo seguinte são apresentadas as respostas às questões de partida números 4, 5, e 6, tendo por base a análise dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas.

## Capítulo 6 – Profissão, Identidade Profissional e Impacto Empresarial da GRH e do diretor de RH

### 6.1. Introdução

O presente capítulo segue a mesma lógica estrutural do capítulo anterior, nomeadamente ao nível de princípios que presidiram à análise dos dados referentes às questões de partida apresentadas. À semelhança do efetuado no capítulo 5, apresentam-se as principais perceções e factos explicitados, realçando das variáveis consideradas, aquelas que se constituíram como as mais determinantes na definição e desenvolvimento do processo percetivo referente a cada questão de partida analisada.

Neste capítulo realça-se, relativamente a cada uma das questões de partida, a existência de uma natural e intrínseca interinfluência das fases de apresentação, análise e discussão dos dados, decorrente da própria interação dinâmica e sistémica dos mesmos que, na maioria dos casos, ultrapassou, inclusive, as próprias fronteiras das empresas participantes, para se situar noutros contextos organizacionais concretos, vivenciados e relatados na primeira pessoa. As transcrições de extratos das entrevistas, à semelhança do efetuado no capítulo anterior, constituem a forma privilegiada de, não só apresentar os principais resultados, mas de ilustrar análises efetuadas e promover a própria discussão suscitada pelas entrevistas realizadas.

No presente capítulo apresentam-se e analisam-se as questões de partida 4, 5 e 6, referentes respetivamente às perceções que os diferentes tipos de atores empresariais têm da GRH, enquanto profissão, e quais os fatores que percecionam como relevantes para a sua caracterização como profissão; a importância atribuída à identidade profissional e, dentro deste tema, a identificação das estratégias percecionadas como mais adequadas para a afirmação do diretor de RH na empresa e construção da sua respetiva identidade profissional. Por último, compreender quais as perceções que os diferentes tipos de atores pertencentes aos diferentes *clusters* de empresas participantes atribuem à GRH, diretor e direção de RH, em termos de valor acrescentado e contribuição para o resultado final da organização.

Estas questões assentam em áreas importantes da GRH, quer do ponto de vista teórico como prático, condicionando a forma como muitos dos processos da GRH e das atuações do diretor e da direção de RH são abordadas, aos mais variados níveis

organizacionais, e perspectivadas as suas linhas de ação presente e posicionamento face a temas emergentes. As questões 4, 5 e 6 emergiram da revisão da literatura apresentada no capítulo 2 mas, fundamentalmente, no capítulo 3 sobre perceção e identidade profissional.

Seguidamente inicia-se o processo de apresentação, análise e reflexão das questões de partida constantes neste capítulo.

## **6.2. Questão 4 – Qual a perceção existente acerca da GRH enquanto profissão e quais os fatores considerados pelos participantes para a caracterização como profissão?**

A acreditação profissional é considerada, por alguns entrevistados, um fator que deve existir e que permite credibilizar e gerar as condições e requisitos legais para a assunção desta função como profissão, o que consequentemente influencia o tipo de perceção que se tem da mesma. Esta questão foi levantada por administradores, diretores pares, diretores e técnicos de RH, e a sua análise permite considerar a questão da acreditação profissional (89 refs) como um domínio relevante para análise da perceção existente.

Assim, a *acreditação profissional*, a *formação do diretor de RH* relevante para o desempenho do cargo, *competências versus bom senso*, *evolução tecnológica*, e *benchmarking em GRH* constituem-se, a partir da análise dos dados, nos principais domínios referentes a esta questão de partida. De salientar o expresso pelos entrevistados:

O modo como caracterizamos uma função vai afetar o modo como a percebemos. A perceção que tenho da GRH é a de se tratar de uma função com grande impacto no desenvolvimento da empresa, muito vasta e muito importante. Resolver problemas de pessoas, sabe muito melhor que eu, que não é tarefa fácil, daí a enorme importância de termos à frente da DRH e na direção, profissionais tecnicamente e humanamente competentes que garantam eficiência, eficácia e confiança (Suj. Administrador);

Não sei se se trata do ponto de vista formal e técnico de uma profissão. Eu vejo o diretor de RH como alguém que tem uma missão complexa e a GRH como uma área da gestão da empresa complexa, que lida com assuntos complexos e que tem como objeto, tão-somente o mais imprevisível, o trabalhador nas suas múltiplas dimensões. Na minha profissão existe uma ordem profissional e temos de fazer um exame à ordem para sermos reconhecidos e podermos exercer... nunca ouvi falar da ordem dos diretores de RH... (Suj. Quadro Técnico).

Esta não é a minha experiência profissional. Já trabalho há bastantes anos e nas empresas por onde passei existia um diretor de RH. Duas conclusões fruto dessa experiência, em primeiro lugar as qualificações desses diretores eram as mais variadas: desde amigo do patrão (risos), advogado, economista, militar reformado, psicólogo e agora outra vez psicólogo encontrei de tudo e em todos havia aspetos positivos e negativos em termos de atuação. Acho que é uma profissão em que eles tanto aprendem uns com os outros, isto é, entre diretores de RH porque se conhecem e devem trocar experiências e conhecimentos ou aprendem porque nos perguntam o que achamos da situação ou se já tivemos algo semelhante ou somos mesmo nós que dizemos o que era feito em determinadas situações e nessa área em termos de GRH. Por outro lado acho que tenho assistido principalmente nesta empresa a um maior domínio de conhecimentos de gestão por parte do diretor de RH que como lhe disse é psicólogo. A outra conclusão é que em função do modo como eles se relacionam com a estrutura de administração da empresa têm mais ou menos poder para fazer coisas e têm

também um estatuto diferente e são reconhecidos de forma diferente pelos outros trabalhadores da empresa. (Suj. Diretor Par).

### 6.2.1. Primeiro Domínio: Acreditação Profissional

Neste domínio a categoria que emerge de forma mais saturada é a *importância da acreditação profissional* com uma característica associada que é o *grau de importância atribuído*, tal como apresentado no Quadro 6.1.

**Quadro 6. 1: Primeiro Domínio: Acreditação Profissional**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Importância da acreditação profissional	Grau de importância atribuído

A questão da acreditação da GRH surge nos dados obtidos junto da população de administradores (16 dos 24), diretores pares (53 dos 121), quadros técnicos (17 em 20), dos diretores de RH (9 dos 12), colaboradores das direções de RH (13 em 20), chefias diretas (9 em 20), e colaboradores indiferenciados operacionais e administrativos (16 em 40), como um fator com um grau de importância elevado e que pode afetar a perceção que se tem da GRH, da direção e principalmente dos diretores de RH. Tal importância é patente nos seguintes excertos:

Uma acreditação séria, competente, rigorosa da função diretor de RH é de importância capital, derivado nomeadamente da multiplicidade de formações de base que constituem a população que ocupa esta responsabilidade nas empresas em que existe um órgão de RH e um diretor específico para esta área (Suj. Administrador).

É fundamental que em Portugal se pugne por uma definição de procedimentos que garantam uma GRH de qualidade, baseada numa formação académica adequada, na formação autónoma e na experiência profissional. É fundamental impedir que o Processo de Bolonha constitua uma justificação para a menorização dos níveis de exigência para o exercício da profissão de diretor de RH ou de técnico de RH e nesse sentido é imprescindível que haja um sistema independente de acreditação da função/profissão (Suj. Diretor de RH).

Já tem havido grandes evoluções na gestão. Hoje as coisas já não se fazem na lei do quero, posso, mando... bem, se calhar estou a ser muito otimista e a reduzir o meu conhecimento ao que se passa na minha empresa. Mas da mesma forma que há cursos de GRH também há cursos de gestão, direito, psicologia e sociologia que dão para realizar esta função. Na última empresa onde estava era um sociólogo, a atuação era em meu entender boa mas menos pragmática do que nesta. Um sistema de aferição faria todo o sentido (Suj. Diretor Par).

Um dos aspetos mais referenciados por todo o tipo de atores entrevistados neste estudo, mas também ao nível da literatura das profissões, tem a ver com a necessidade de formação para quem trabalha na DRH e para o diretor de RH.

### 6.2.2. Segundo Domínio: Formação do diretor de RH

Relativamente ao domínio formação do diretor de RH aparecem associadas várias categorias: *necessidade e importância da formação, relação entre as características pessoais e o tipo de formação, formação teórica ou prática, heterogeneidade de formações, heterogeneidade de experiências, e formação em permanência*, tal como apresentado no Quadro 6.2.

**Quadro 6. 2: Segundo Domínio: Formação do diretor de RH**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Necessidade e importância da formação	Identificação das necessidades de formação Caracterização da importância da formação
Relação entre o tipo de formação e as características pessoais	Natureza da relação (entre o tipo de formação e as características pessoais) Operacionalização da relação (entre o tipo de formação e as características pessoais)
Formação teórica ou prática	Processos inerentes aos dois tipos de formação
Heterogeneidade de formações	Grau de heterogeneidade de formações Consequências da heterogeneidade de formações
Heterogeneidade de experiências	Grau de heterogeneidade das experiências Caracterização e consequências da heterogeneidade de experiências
Formação em permanência	Fatores influenciadores da formação em permanência

A primeira categoria associada a este domínio, saturada praticamente a 100% tem a ver com a *necessidade e importância da formação* para o diretor de RH, decorrendo da análise dos dados<sup>47</sup> duas características: *identificação das necessidades de formação e caracterização da importância da formação*. A questão da necessidade de formação para se ser diretor de RH tem como base o facto de se considerar este como responsável por uma área da gestão de grande responsabilidade, sendo a formação caracterizada como devendo ser de grau académico superior. Em 225 participantes apenas seis não deram uma importância muito significativa a esta variável, atribuindo à sensibilidade pessoal do diretor de RH um papel muito mais relevante do que a qualquer formação académica e/ou técnica.

<sup>47</sup> As referências apresentadas não incluem as dos diretores de RH e colaboradores da DRH.

Uma segunda categoria dentro deste domínio é a *relação entre o tipo de formação e as características pessoais*. A análise dos dados das entrevistas permite a identificação de duas características: *natureza e operacionalização da relação entre o tipo de formação e as características pessoais*. Ao referir a necessidade e tipo de formação todos os atores empresariais realçaram em termos gerais as características e competências pessoais como relevantes para o diretor de RH e para a percepção que dele se tem (225 refs). As características pessoais são percebidas como algo que pode potenciar positivamente as formações consideradas, pelos entrevistados, como mais adequadas para a assunção daquela responsabilidade de gestão (GRH, Psicologia, Sociologia, Gestão).

Em termos da característica *natureza da relação*, tomando por base a categoria profissional, verifica-se, principalmente no caso dos administradores e dos diretores pares, um traço comum que realça uma *natureza de exigência*, consubstanciada no fato de associarem a formação superior a maiores exigências profissionais solicitadas ao diretor de RH e sua equipa e, dessa forma, deixar perceber o que significa para a empresa esta área da gestão e o valor que lhe atribuem. Da análise mais aprofundada dos dados resulta que particularmente para este tipo de atores, a situação da passagem de diretor de pessoal para diretor de RH se *operacionaliza* através de um *upgrade* formativo, seja em termos de grau (superior) e natureza da formação (ciências sociais), contribuindo o maior grau e especialização escolar como fator de credibilização da função. Exemplificando:

Que o diretor de RH deve ter formação superior eu acho que ninguém discute e mesmo quanto mais curta for a DRH em termos de colaboradores, tanto mais deve ser o seu *know-how* escolar (Suj. Administrador).

Sei por experiência própria que em algumas empresas a pessoa que assume o cargo de responsável de pessoal não tem formação superior, mas isso também se reflete naquilo que a empresa quer exigir a esta área e pretende com esta área. No nosso caso temos um diretor de RH com formação superior em Psicologia e com formações diversas em legislação laboral, gestão geral, etc. (Suj. Diretor Par).

A GRH não pode ser feita de amadorismo e de muita boa vontade, nem pode ser só responsável pelo pagamento de salários, pois se fosse apenas isso poderia até nem existir. Os pagamentos seriam feitos pela direção administrativa e financeira e tínhamos um contrato com um advogado para as questões legais e estava feito. Mas hoje quer-se mais do diretor e da GRH, pelo que hoje tem de ser um ator ativo, um protagonista e um pivô a distribuir jogo e mais um olheiro que percebe quem tem potencial para ir mais além (Suj. Administrador).

Decorre igualmente dos dados um aspeto que tem a ver com a *natureza diversificada* traduzida na multiplicidade de formações que se podem encontrar ao nível dos detentores do cargo de diretor de RH e que suscitou, da parte de diferentes tipos de atores das empresas participantes, uma maior preocupação com a questão da formação, ao referirem: “... até que ponto a existência de uma multiplicidade de situações a este nível,

*não pode ser um fator prejudicial em termos da percepção da função e do cargo”* (Suj. Chefia Direita) (148 refs expressam esta ideia). A nível de *operacionalização* “...a delimitação do papel e o estabelecer limites e responsabilidades funcionais decorrentes de uma formação é visto como um fator credibilizador” (Suj. Diretor Par) (157 refs).

Outro aspeto a considerar relaciona-se com a *natureza evolutiva* que se constata quando se analisa a percepção sobre a *evolução da própria função em termos de contextos específicos decorrentes da evolução formativa*<sup>48</sup>, tal como se percebe das seguintes transcrições:

A questão da formação superior é muito importante pois permite credibilizar esta função e o próprio diretor de RH. Claro que a formação do diretor de RH pode ser fundamental para retirar alguns estigmas que este profissional sofreu durante muito tempo e acredito que ainda sofra em certas empresas. Normalmente são empresas em que esta função é menorizada e às vezes ridicularizada, do tipo, “lá vem o defensor dos pobrezinhos”, só que quando a casa pega fogo há que chamar o bombeiro dos RH, melhor o milagreiro (Suj. Administrador);

Por vezes sinto-me o responsável não por uma DRH mas muito mais por uma repartição de “perdidos e achados”, onde entra tudo aquilo que as pessoas encontram e não sabem quem é que trata. Bem, aqui nada se perde, tudo vem parar à DRH. Na maior parte das vezes são berbicachos e isso claro que afeta a forma como esta realidade e este papel é percecionado (Suj. Diretor de RH);

A formação de base específica em GRH de espectro misto, ou seja, por um lado alargado de forma a permitir abarcar todo um conjunto de disciplinas que são importantes, considerando a grande amplitude que numa organização a GRH pode assumir e, noutro sentido, uma formação mais especializada que permita saber lidar tecnicamente e gerir problemas de foros mais concretos. Naturalmente a formação só por si não chega mas é um dos ou mesmo o alicerce fundamental para credibilizar e tornar útil a GRH nas empresas e outras organizações (Suj. Diretor Par).

A nível da *operacionalização*, a *maior especialização* que se tem vindo a proporcionar em termos de oferta formativa e a maior tónica na componente da gestão é um outro fator que, particularmente na perspectiva dos detentores dos cargos de gestão e dos dados obtidos junto dos próprios diretores de RH entrevistados, credibiliza e obviamente influencia as percepções, tal como decorre da seguinte citação:

Como em todas as áreas, «a tenda quer-se na mão de quem a entenda». O mercado de oferta educativa nacional compreendeu que era necessária uma formação específica em GRH. Fiz essa formação e considero que ela é uma mais-valia para as organizações e no meu caso, que sou diretor de RH com esta formação, posso adjectivá-la de muito útil e relevante para o desempenho do meu cargo. Claro que ainda é uma formação recente e que tem pontos a melhorar, temáticas a introduzir mas isso não a menoriza, pelo contrário, dá-lhe potencial de desenvolvimento. Acho que em todas as formações se passará o mesmo ou seja têm de se reinventar... (.); por outro lado não quer dizer que agora façamos uma revolução e ocupemos os lugares de diretores de RH que estão a ser desempenhados por psicólogos, juristas etc. até porque esta função é um processo de construção

---

<sup>48</sup> Por exemplo em Portugal assistiu-se, função da própria alteração dos focos da GRH a um evoluir de engenheiros para juristas, depois a fase dos psicólogos e sociólogos e mais recentemente diplomados em gestão e GRH em particular, reclamando estes últimos, por um lado, a maior legitimidade para o exercício destas responsabilidades e, por outro lado, considerando-se os candidatos naturais à reivindicação pelo estatuto de profissão.



permanente. O caminho faz-se caminhando e aqueles profissionais fizeram e fazem muito e bom caminho... (Suj. Diretor de RH, Licenciado em GRH e Psicologia do Trabalho).

Relativamente às chefias diretas, quadros técnicos e de trabalhadores indiferenciados, a quase totalidade refere que é fundamental que o diretor de RH tenha formação a nível superior indicando um conjunto de formações possíveis em tudo semelhante a que administradores e diretores pares já haviam salientado. Realce-se que muitos colaboradores indiferenciados referem que deve haver (outros indicam que já existem) cursos superiores específicos para a GRH e que possivelmente serão os mais adequados. Nas palavras dos entrevistados:

Enquanto área importante, basta ver que lida com o recurso mais complexo e imprevisível que há, torna-se imprescindível que tenha uma formação superior sólida, consistente e pertinente para as exigências do mercado, e no meu caso para me ajudar nomeadamente, porque no meu curso não tive disciplinas de coordenação e gestão de pessoas e agora como diretor de produção quase não faço outra coisa. O curso já tinha algumas disciplinas mas poucas e no 5º ano, como eu quase todos, continuamos a optar por mais do mesmo. Olhe, agora aprendo à minha custa, faço formações, a empresa paga-me alguma e o X (diretor de RH) é o meu anjo da guarda... (Suj. Diretor Par com responsabilidade pela direção de operações);

Já passei por alguns trabalhos e por outras empresas e posso comparar. Digo-lhe que aqui estamos bem servidos de diretor de RH: disponível, impecável no trato, prático, comunica muito bem... acha que se fosse fraquinho estaria disponível? Pode ter a certeza que não... (Suj. Chefia Direta).

A experiência de vida, o traquejo é muito importante, não sei o que é mais importante mas o facto de ter estudado para lidar com pessoal é fundamental pois, não é o caso do meu chefe que é um tipo porreiro, mas nem todos são assim e ter uma pessoa formada nestes estudos, é bom pois com o tal traquejo e os estudos não é fácil fazer-lhe o ninho atrás da orelha (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Tal como mencionado, a formação superior do diretor(a) de RH surge nos dados das entrevistas muito associada à credibilização da função, à assunção de responsabilidades e mesmo garante de confiança e de referência. A percepção que resulta é a de que a formação dos responsáveis por esta área ganha maior valorização e contribui para o orgulho profissional referido por diferentes tipos de atores empresariais (194 refs expressam esta ideia), tal como na seguinte transcrição:

Para mim que já trabalhei em várias empresas, tenho que dizer e não é por estar a falar com o Dr., que é um orgulho ter um diretor de RH que tem muita classe, tem pinta. Felizmente é essa a tónica dos diretores desta empresa. Alguns até foram escolhidos por ele. A mim até me apetece ter dúvidas só para aprender mais (Suj. Colaborador Operacional indiferenciado).

Relativamente aos seis colaboradores que não enfatizaram a importância da formação superior, todos acabam por considerar que mais importante do que a formação é a capacidade de saber lidar com as pessoas, as características pessoais do diretor de RH.

De toda a forma este realce da experiência e características pessoais face à formação não significa que não a considerem importante, simplesmente não lhe atribuem a relevância maior, tal como no seguinte exemplo:

Não lhe vou dizer que a formação não é importante até porque o é, agora a experiência da pessoa, a capacidade de liderança, a capacidade de comunicar e falar com toda a gente é para mim o mais importante, é por essa via que eu perceciono a GRH e o diretor de RH (Suj. Diretor Par).

A terceira categoria, que emerge da análise dos dados, tem a ver com a *formação teórica ou prática* desta profissão e do seu desempenho e que possa traduzir-se na formação dos responsáveis da área de GRH. Esta categoria apresenta como característica os *processos inerentes aos dois tipos de formação*. Para além de um corpo de conhecimentos teóricos que se deve desenvolver num *processo de aprendizagem contínuo*, a GRH implica *aproveitar e fazer bom uso das experiências variadas* em diferentes contextos e a capacidade de *contextualização dos conhecimentos e das experiências*, conduzindo ao aprimoramento dos conhecimentos e/ou a novas aprendizagens. Será neste contexto teórico e prático que a perceção da GRH como profissão se poderá construir com maior consistência e projeção nos domínios empresariais.

Nesta categoria e característica de análise, não se registaram diferenças de opinião entre os diferentes tipos de participantes e as diferentes empresas. Apesar de se tratar de empresas posicionadas em sectores diferentes, negócios diferentes e com mão-de-obra diferente, apresentando, no entanto, em comum a característica de serem grandes empresas, todas elas com uma DRH e com um(a) diretor(a) de RH, poderá ter influenciado alguns posicionamentos assumidos. Estes aspetos comuns podem ser um dos potenciais fatores explicativos da grande similitude de pensamento e das perceções expressas face às várias realidades da GRH, dos níveis do topo à base na maioria dos temas, e no caso concreto da formação teórica e prática, enquanto contributos para a *perceção de profissão consistentemente assumida e sustentada* que pode ilustrar-se na citação seguinte de um diretor par:

Podemos ter um profissional que é uma barra em termos teóricos, conhece as teorias e modelos todos mas depois falha, pois falta-lhe o “saber fazer”, a prática e o “saber estar”, os valores, as atitudes, os comportamentos (Suj. Diretor Par).

Teoria sem prática é um vazio e o contrário é um *bluff*. Além de uma boa formação teórica, de uma boa formação prática ainda precisamos de uma boa formação humana, cívica e de forte liderança. Não procuramos o super-homem! Apenas profissionais como todos devíamos ser e aí éramos credíveis, as nossas profissões credíveis e o país levado a sério. É olhar para cima e ver os exemplos, dá ou não vontade de rir, e de chorar e de emigrar (risos). Mas pode escrever, nós vamos pagar isto tudo. É muito investimento em cimento cinzento e pouco na massa cinzenta (Suj. Administrador).

Acho que se percebe bem quando estamos perante um mau profissional, um bom profissional e um profissional de excelência. Dos fracos não reza a história, a não ser que o historiador também seja fraco (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado com 4ª classe).

Uma quarta categoria que emerge dos dados das entrevistas tem a ver com a situação ao nível da formação escolar de base que é marcada pela diversidade e foi designada por *heterogeneidade de formações* (187 refs) e que agrega duas características: *grau de heterogeneidade de formações* e *consequências da heterogeneidade de formações*. Relativamente ao *grau de heterogeneidade das formações* existe uma constatação de um grau muito elevado. No desempenho atual do cargo de diretor de RH temos um leque de formações muito alargado e que vão muito para além das espelhadas neste estudo. Desde responsáveis que não têm qualquer formação superior e desenvolveram a sua carreira numa ou em várias organizações “*tendo o saber de experiência feito*”, “*a tarimba do dia-a-dia*” (expressões utilizadas por diferentes tipos de atores organizacionais), até profissionais que podem refletir a própria evolução e contextos históricos da função, em geral, e a própria realidade portuguesa, em particular. Militares, juristas, engenheiros, economistas, psicólogos, sociólogos, assistentes sociais, médicos, gestores, gestores de RH, são algumas das formações que possuem diretores de RH no tecido empresarial português referenciadas por alguns dos entrevistados e do conhecimento do próprio investigador.

No atual estudo, e mais relacionado com a característica *consequências da heterogeneidade de formações*, constata-se que a heterogeneidade vai tendendo a diminuir relativamente ao nível e qualificação das pessoas que compõem a DRH, aparecendo cada vez mais licenciados em GRH, nomeadamente em estruturas organizacionais em que a área de GRH é composta por poucos elementos. No entanto, nas empresas que têm uma estrutura de RH mais numerosa e mais especializada, como é o caso de algumas empresas presentes neste estudo, surge uma maior correspondência entre as áreas e as formações, a título de exemplo, recrutamento e seleção e formação a cargo de psicólogos, e um jurista para questões ligadas ao direito laboral.

Esta heterogeneidade de formações escolares ao ficar mais reduzida ao nível das pessoas que compõem a DRH, e considerando que “*...a formação funciona como uma lupa de leitura de uma determinada realidade empresarial*” (Suj. Diretor Par) (127 refs), conduz a enfatizar determinados aspetos em relação a outros, o que leva a uma segunda consequência que é o *potencial carácter redutor da realidade* (109 refs). Considerando que uma empresa é um sistema dinâmico de maior ou menor complexidade esta redução da

heterogeneidade de formações, caso conduza o titular da função a uma ortodoxia de leitura acaba por poder “castrar” a própria atitude exploratória que uma profissão deverá ter.

De acordo com os dados, a questão da *heterogeneidade de formações*, que atualmente e na prática ainda caracterizam o exercício das responsabilidades inerentes à DRH, é das categorias e características mais mencionadas enquanto condicionador da percepção da função desempenhada pelo diretor(a) de RH, conforme expresso nas citações que se seguem:

A minha formação de base é em direito e tem sido nesta fase uma mais-valia, com toda a nova legislação laboral que tem saído e as implicações que tal tem a nível da gestão, é importante estar atento e esclarecer para evitar muito ruído (Suj. Diretor de RH);

Acho que o atual diretor de RH ao contrário do anterior, tem um bom conhecimento do negócio e tem procurado colocar-se no nosso lugar e perceber as várias lógicas do negócio. É uma pessoa preocupada em conhecer, confesso que julguei que iria ser mais do mesmo pois também é sociólogo, mas enganei-me, interessa-se e está ao nosso lado, ensina e quer aprender (Suj. Diretor Par);

Um diretor de RH psicólogo é muito importante pois compreendem as necessidades das pessoas e parecem que entendem as nossas preocupações, também estudaram para isso. Tenho uma excelente opinião (Suj. Colaborador Operacional indiferenciado);

Na minha opinião é muito importante saber que temos uma direção que se preocupa connosco e nos ajuda a resolver os problemas. Comigo e acho que com os meus colegas se passa o mesmo quando vamos à DRH, eles fazem tudo para nos ajudar. Conheço o diretor de RH, é um gestor portanto está dentro destas questões empresariais (Suj. Chefia Direta);

Hoje em dia a GRH, no que diz respeito aos diretores de RH, é um mosaico de formações escolares e acho que todos os profissionais procuram fazer o melhor possível, mas ainda que me julguem parcial, considero que enquanto gestão de pessoas e pela transversalidade que tem em toda a organização, a formação em GRH é a mais adequada aos diversos contextos organizacionais. Temos uma valência técnica muito forte e isso já nos colocava como preferenciais para cargos na DRH, mas agora estamos gradualmente a atingir o topo, não contra ninguém mais em prol de uma profissão que tem de ser reconhecida (Suj. Diretor de RH, com formação em GRH).

A quinta categoria que emerge da análise dos dados tem a ver com a *heterogeneidade de experiências* (162 refs) e com o seu potencial de influenciar a percepção do diretor e da direção de RH. Esta categoria, à semelhança da anterior, agrega duas características: *grau de heterogeneidade das experiências* e *caracterização e consequências da heterogeneidade de experiências*. Em relação ao *grau de heterogeneidade das experiências* a análise dos dados revela que não só é elevado como diverso (189 refs), concorrendo para consubstanciar e operacionalizar os aspetos que a segunda característica encerra.

Nesta segunda característica realça-se os seguintes elementos: *contextos de experiências (semelhanças e diferenças) em diferentes sectores de atividade e tipo de negócios* (145 refs), havendo da parte dos diferentes tipos de atores a assunção de dois tipos de percepções. Por um lado, esta experiência pode traduzir-se em *senioridade* desses

profissionais (139 refs) ou, por outro lado, percepção de *potencial existência de vícios* no exercício quer de gestão, quer de atividades mais operacionais (126 refs).

Ao nível da heterogeneidade de experiências emergem mais dois aspetos valorizados positivamente, desde que devidamente adequados e operacionalizados, e que são os benefícios de lidar com *culturas empresariais diversas* (104 refs) e a compreensão e caracterização de *estados e fases de evolução variável da GRH* (146 refs) diversificados nas empresas com o potencial de informação, conhecimentos e práticas que daí podem advir, nomeadamente em termos de adaptações para as atuais realidades. Por último, surgem ainda dois fatores que podem ser refletidos nas atuais experiências profissionais e que têm a ver com os *inputs* resultantes da *dependência hierárquica direta de um administrador* com o pelouro exclusivo da GRH (42 refs) e pelo tipo de processo de *seleção que o diretor de RH passou nas diferentes experiências profissionais* – evolução, progressão, seleção ou convite – (105 refs), refletindo-se na autopercepção e na heteropercepção deste profissional.

Na sexta e última categoria deste domínio, a *formação em permanência* (184 refs) surge como determinante das percepções reveladas acerca da profissão e, dentro desta, do perfil e do papel do diretor de RH. Nesta categoria, a característica decorrente da análise dos dados foi designada por *fatores influenciadores da formação em permanência*, e que têm a ver com a percepção de para o desempenho das funções e responsabilidades relativas ao papel profissional do diretor de RH ser referenciada a necessidades de formação de carácter permanente ou não pelos diferentes tipos de atores organizacionais em cada tipo de empresa participante de cada *cluster*. Os dados revelam uma tendência transversal em termos de atores e de empresas que retificam a necessidade da formação permanente, salientado como principais fatores: a evolução da legislação laboral, as mudanças dos diversos tipos de contextos, a alteração do conceito de trabalho e de trabalhador, nomeadamente por força da evolução tecnológica, os desenvolvimentos em termos de investigação científica e o desenvolvimento de *best practices* nesta área da gestão, e as crescentes e novas exigências e desafios com que a GRH e o diretor de RH são confrontados. As preocupações de formação permanente, de reciclagem ou aperfeiçoamento e de desenvolvimento, são elementos importantes realçados pelos

diversos tipos de atores, destacando-se pelo elevado número de referências a população de administradores e a dos próprios diretores de RH<sup>49</sup>, tal como decorre das citações:

A empresa dá muita importância à GRH e considero a todos os níveis que a formação é um investimento... muitas vezes sou mesmo eu que insisto para irem, porque isto da gestão de pessoas é de facto muito absorvente e o diretor de pessoal pode nunca ter tempo para nada, inclusive para a sua formação (Suj. Administrador com pelouro exclusivo de GRH);

Hoje é fundamental que a nível de GRH estejamos o mais bem informados possível pois é uma área muito sensível e onde ocorrem imensas alterações, não só do ponto de vista de legislação laboral mas também de estratégias de satisfação e motivação e o diretor de RH e a sua equipa têm de ter um plano de formação constante e intenso (Suj. Administrador);

As pessoas têm cada vez mais acesso a informação e formação e temos de compreender a nossa função como carecendo de aprendizagem permanente. É importantes as pessoas sentirem que se inova, que se fazem novas coisas e que todos nós somos atores em muitos processos de mudança. Credibiliza a função tornando-a mais compreendida e valorizada (Suj. Diretor Par);

Conhecimento de novas metodologias na área de GRH e das boas práticas é muito importante estar-se dentro disso e existir a capacidade de adaptação e ajustamento às nossas realidades por parte do diretor de RH. (Suj. Chefia Direita).

Esta categoria, *formação em permanência*, apesar de surgir massivamente no discurso dos administradores e dos diretores de RH, também aparece, por um lado e numa perspetiva mais utilitária e instrumental, no discurso dos demais atores organizacionais (152 refs), como uma *“reivindicação para a sua própria função”* e em que *“...o diretor de RH pode e deve ter um papel essencial de diagnóstico e promoção formativa das pessoas da empresa. A sua própria formação deve conduzir a uma atitude formativa para a generalidade da empresa”* (Suj. Quadro Técnico). Por outro lado, é considerada uma necessidade de toda a empresa, que não se deverá reger por obrigações legais mas sim pelo princípio de se considerar a *formação como investimento, desde que adequada às necessidades das pessoas e dos objetivos da empresa* (131 refs), tal como decorre da seguinte transcrição:

A formação não pode ser uma obrigação legal, mas uma necessidade reconhecida como forma de melhor desenvolver a organização. Como a empresa necessita de ter pessoas preparadas para novos desafios é essencial que o diretor de RH tenha igualmente formação, para estar sempre o mais atualizado possível e possa trazer novas metodologias e ensinar-nos novas estratégias de melhoria contínua na GRH (Suj. Diretor Par).

---

<sup>49</sup> Contabilizam-se nestes dois tipos de atores empresariais, 32 referências relativas a 20 administradores em 24 e a 12 diretores de RH num total de 12.

### 6.2.3. Terceiro Domínio: Competências versus Bom Senso

A nível deste domínio a análise dos dados revela dois tipos de categorias que coincidem com a designação do domínio. A categoria *competências* surge agregada à característica *tipos e forma de desenvolvimento das competências*, enquanto a categoria bom senso surge associada à característica *natureza e caracterização* do bom senso, tal como apresentado no Quadro 6.3.

**Quadro 6. 3: Terceiro Domínio: Competências versus Bom Senso**

Categorias	Características
Competências	Tipos e formas de desenvolvimento das competências
Bom senso	Natureza e caracterização

Em relação ao *tipo e formas de desenvolvimento das competências* refira-se que a questão dos saberes que constituem uma atividade, uma ocupação, uma profissão está muito dependente da evolução das mesmas no mercado de trabalho. Um dos elementos fundamentais na classificação como profissão é, como já referenciado, o corpo de conhecimentos exigido em termos teóricos e práticos e o tempo necessário para a sua aprendizagem. O nível de conhecimentos em GRH deriva, com base na análise dos dados, para o campo de competências percecionadas como relevantes para o desempenho do papel de diretor de RH. São referenciados, de forma transversal a atores e empresas participantes, diferentes *tipos de competências: cognitivas, práticas e comportamentais* e que apresentam como *formas de desenvolvimento* um processo de formação académica que implica a *frequência do ensino superior* (licenciatura, pós-graduação, mestrado, doutoramento) (219 refs), *experiência profissional gradualmente adquirida* (219 refs) e *treino prático* (201 refs).

No entanto, a GRH pelo carácter que reveste e pelo objeto que trata – pessoas – leva a que com alguma “facilidade” se realce, por um lado, a categoria do *bom senso*, nomeadamente a sua importância (161 refs), apesar de, por outro lado, e igualmente decorrente dos dados, o bom senso ser adjetivado como algo de muito *subjetivo, falível e perigoso* (138 refs), quando as estratégias para o desempenho de uma área profissional, no concreto a de diretor de RH, se baseiam quase que exclusivamente no bom senso, como decorre das seguintes citações:

Lembro-me de me terem dito quando comecei nesta função que 80% era bom senso. Com os anos de experiência que já tenho e com as situações que vivi e projetos que integrei foi dando para perceber

que o dito bom senso é muito importante e contribui muito para solucionar problemas mas se nós não tivermos conhecimentos, competências próprias que nos distingam dos demais, o bom senso pode ajudar a minorar a função e levar a que todos se achem com absoluto direito a resolver o problema por aquela via (Suj. Diretor de RH);

Claro que quando se fala em bom senso está aberta a porta para a subjetividade e em matéria de GRH pode a mesma ficar absolutamente escancarada, pois entra tudo o que é bom senso. O bom senso pode ser diretamente proporcional ao número de pessoas envolvidas (Suj. Diretor Par);

Felizmente não demorei muito tempo a perceber e a sentir na pele que o bom senso apregoado não passava a maior parte das vezes do garantir dos direitos e das benesses de cada um (Suj. Quadro Técnico).

Muita gente fala em bom senso como se a GRH fosse meia bola e força e de facto não é. Eu sou Engenheiro de Sistemas de Informação. Pode acreditar que me dá muito mais preocupações resolver um problema na minha equipa do que fazermos um programa ou estudarmos novas soluções para resolver os problemas da organização e dos nossos clientes. Digo-lhe isto porque de facto sinto que nesta área da GRH as escolas, as universidades não nos preparam, nem alertam para esta situação em termos da complexidade que encerra e por outro lado, na minha vida, com os meus amigos eles sempre dizem, “ouve lá ó X tu que és um tipo com bom senso o que te parece esta situação?” Está a ver... não chega, ajuda mas não chega (Suj. Diretor Par);

O bom senso é uma faca de dois gumes, se facilitamos e acreditamos piamente cortamo-nos nos dois gumes. Bom senso e formação, conhecimentos específicos de uma série de matérias são de facto essenciais. Tudo se complementa (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado);

#### **6.2.4. Quarto Domínio: Evolução Tecnológica**

As categorias inerentes a este domínio são: a *tecnologia em GRH* (121 refs), os *fatores determinantes do desenvolvimento tecnológico* (141 refs) e *consequências da tecnologia em GRH* (168 refs) tal como apresentado no Quadro 6.4. Em relação à *tecnologia em GRH* esta complexificou-se para integrar várias áreas e supostamente, conforme dados obtidos das entrevistas, tornar mais eficientes os processos e assegurar maior eficácia final. Esta categoria surge associada à característica *identificação das áreas passíveis de informatizar*, sendo que neste ponto tem havido trabalho prático ao nível de todas as empresas participantes, a fim de analisar e verificar o que cada área empresarial tem de específico e possa ser informatizado. A *tecnologia em GRH* tem vindo a desenvolver-se sendo que as *áreas mais administrativas e procedimentais são as percecionadas como tendo maiores níveis de tecnologia desenvolvida, customizada e aplicada*.



**Quadro 6. 4: Quarto Domínio: Evolução Tecnológica**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Tecnologia em GRH	Identificação das áreas passíveis de informatizar
Fatores determinantes do desenvolvimento tecnológico	Condições de surgimento dos fatores
Consequências da tecnologia em GRH	Natureza das consequências Identificação das consequências.

Em relação à categoria *fatores determinantes do desenvolvimento tecnológico* em GRH, a característica que emerge dos dados foi denominada *condições de surgimento dos fatores*. As condições percebidas como facilitando a introdução de novas tecnologias informáticas a nível da GRH, em geral, e nas atividades do diretor de RH, em particular, são de acordo com a análise dos dados as seguintes: a *possibilidade real de informatizar alguns processos de carácter burocrático e administrativo* (139 refs), *análise de custo versus benefício* (107 refs), *eficiência e eficácia de processos de GRH* (104 refs), a *capacidade de antever as evoluções do negócio* (97 refs), *potencial influência na produtividade e qualidade* (89 refs), *as necessidades dos clientes internos* (82 refs), *eventuais ganhos de competitividade* (76 refs), *as contingências e limitações ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional* (74 refs), nomeadamente na gestão do tempo, de exigências e de expectativas, e *aumentos de sinergias* (68 refs). Contudo, não deixa de ser curioso que a *capacidade de adaptação das próprias pessoas a novas tecnologias* (63 refs) seja um dos fatores com menos referências, o que atualiza mais uma vez, no caso destes dados específicos, a hiato ainda existente entre o discurso e a prática na GRH.

Apesar dos fatores atrás referidos existe um outro que aparece nas entrevistas como quase um pressuposto ao processo de introdução de novas tecnologias nas empresas e que tem a ver com a disponibilidade de recursos financeiros para realizar este tipo de investimento na empresa. Nas empresas que fazem parte deste estudo, todas elas têm sistemas informáticos ao nível da GRH, havendo um sistema que está presente em 6 das 10 empresas. Os sistemas informáticos menos complexos estão implantados nas duas empresas do *cluster* familiar. Três empresas que compõem o *cluster* das empresas nacionais e as três empresas multinacionais têm implantado o mesmo sistema informático, ainda que em graus diferentes de implementação e maturidade de aproveitamento

tecnológico, mas com o objetivo comum de extrair todas as potencialidades do mesmo, e que “...obrigou a um enorme trabalho de customização” (Suj. Quadro Técnico da DRH)<sup>50</sup>. Relativamente às empresas nacionais, uma delas desenvolveu o seu próprio sistema à medida, enquanto a outra adquiriu um sistema informático diferente de todos os demais, mas igualmente adjetivado como adequado.

O grau de informatização (186 refs) no exercício de uma profissão e o processo de informatização, muito embora seja visto como algo vantajoso, também é salientado pelos entrevistados apresentando algumas dificuldades, tal como decorre das seguintes citações:

O investimento que a empresa fez em termos de sistemas e de informatização de processos tem trazido importantes retornos em termos globais. O nosso sistema é um sistema integrado, demorou muito tempo a ser customizado, o que teve a vantagem de nos levar a rever processos, procedimentos e depois informatizá-los. Curiosamente, tirando a área da produção que tem uma tecnologia muito específica, foi na área de RH que iniciamos o processo. Houve resistências, normais neste tipo de situações, pelas hipotéticas ameaças de desemprego que vêm à cabeça das pessoas mas que uma vez ultrapassadas, o processo foi sendo mentalmente assimilado, metabolizado aos diversos níveis. Hoje em termos de muitos dos processos de GRH ganhamos muita mais eficiência e se perguntar ao diretor de RH vai poder compreender melhor o alcance desta medida (Suj. Administrador);

Pessoalmente concordo que haja vantagens na informatização e aqui também as houve. Mas também existem inconvenientes e no caso foi os colegas das outras áreas, se já consideravam que por exemplo o processamento de salários, era carregar num botão e já está, então passaram a ver-nos (DRH) como um teclado e uma impressora... alguns chegavam ao ponto de dizer, quantos bytes eu ocupo? (Suj. Diretor de RH);

Até pode ser melhor mas para já serve de desculpa para os RH... quando há um problema e queremos saber a resposta esta é invariavelmente uma, “tivemos um problema com o sistema, o Y (nome do sistema) teve um *bug* mas os consultores e o X (nome de um colaborador interno) estão a resolver isso. Pois, e entretanto o que é que eu digo às pessoas que estavam a contar com o pagamento das horas extras e nada... está a ver o meu problema, é que depois ninguém vem cá abaixo explicar (Suj. Chefia Direta);

Bem, como as respostas são confidenciais e os dados também, só lhe digo que se o sistema informático tivesse um mês, um ano, ok vá lá ainda se compreendia, mas já vai fazer quase 6 anos. Eu sei que todos dão o melhor e trabalham que se matam para isto funcionar, está melhor, também era o que mais faltava mas ainda assim o balanço é no meu entender e não sou só eu, um bom pedaço negativo e a conta disto significa muita venda que temos de fazer. Às vezes enganamo-nos numa encomenda e não se vende, levamos logo nas orelhas, tostões... agora quando a coisa é de milhões ainda sobra para nós e para os tipos dos RH, que acredito sinceramente façam o seu melhor... as organizações podem variar mas os mexilhões são sempre os mesmos com fardas diferentes. É assim em todo o lado... espero não me ter esticado muito (Suj. Chefia direta);

Tudo tem de ter a sua evolução, estamos de acordo... eu continuo a levantar-me às seis da manhã a correr para o trabalho, a sair de lá estourado e ganhar pouco mais de 480€, com que tenho de me fazer à vida. Eu sei que há quem não tenha emprego mas com tanta evolução, tanta tecnologia, tanta coisa e eu não estou mais feliz, aliás não me parece que as pessoas andem mais felizes. Temos é de andar... pode ser que entretanto informatizem a felicidade e seja só carregar num botão (risos). Eu não acredito nem quero acreditar, não sei se respondi... não acho que a informática faça de nós melhores profissionais, isso é algo pessoal. Um calaceiro será sempre um calaceiro e um chico-esperto sempre um chico-esperto e andam aí felizes, afinal sempre há pessoas felizes (risos) (Suj. Colaborador Operacional indiferenciado);

---

<sup>50</sup>O que é corroborado pelas entrevistas efetuadas principalmente a administradores, diretores de RH e diretores pares, e a este nível principalmente o diretor da área de sistemas e/ou informática.

Esta temática da evolução tecnológica revelou-se uma das mais controversas ao longo do estudo proliferando afirmações politicamente corretas e incorretas e situações de percepções contraditórias acerca dos benefícios das novas tecnologias. Em termos de empresas o que surge como mais significativo, através da análise dos dados, é que nas empresas familiares que adotaram sistemas menos sofisticados e também menos integradores das várias áreas, os participantes entrevistados revelam opiniões mais favoráveis, nomeadamente, em termos dos sistemas permitirem ganhos de eficiência, melhorarem os níveis de organização e de acessibilidade e rapidez de consulta de informação. Estes aspetos também se encontram nas restantes empresas, e mesmo nas seis que têm supostamente o sistema mais complexo, só que o processo de assimilação das mudanças é percebido como muito exigente e o processo de implementação é “empresarialmente muito agressivo” em virtude do investimento financeiro efetuado (78 refs). A título de exemplo, é referido que:

...a velocidade da entrada de novos módulos do sistema e a rapidez com que se pretendem resultados e simultaneamente se procuram integrar várias áreas é como um processo em que estamos a levar murros no estômago consecutivos e em que a capacidade de recuperar de uns para os outros vai sendo cada vez menor, com as consequências que disso advêm (Suj. Diretor Par).

De notar ainda que o facto deste sistema informático ser originalmente muito rígido, não customizado à realidade portuguesa, nomeadamente à realidade legal e muito menos à realidade das empresas portuguesas, mas ter a suportá-lo uma estratégia de marketing muito agressiva, faz com que, tal como expresso pelos entrevistados:

...se tenham criado falsas expectativas e objetivos muito ambiciosos e realisticamente difíceis de alcançar. Basta dizer que numa fase inicial eram cerca de 10 consultores, mais uma equipa interna de informáticos e uns 10 colaboradores como membros da equipa do projeto internos à empresa e os momentos de desenvolvimento foram uma via-sacra, onde até os menos crentes colocavam toda a sua fé a ver se a coisa evoluía, levantava voo (risos) (Suj. Quadro Técnico) (64 refs expressam esta ideia).

Os dados obtidos nas entrevistas realçam ainda uma terceira categoria designada por *consequências da tecnologia em GRH* (168 refs) que agrega como características: a *natureza das consequências* e a *identificação das consequências*. Ao nível da *natureza das consequências* assiste-se a um relativo equilíbrio entre valorizações positivas e negativas, havendo participantes que apresentam argumentos das duas naturezas. Quanto à *identificação das consequências* em relação aos aspetos positivos os mais referenciados são: disponibilidade de informação (101 refs), integração de informação (90 refs),

possíveis ganhos de tempo (67 refs) percepção de modernização da função (62 refs). Os dados revelam ainda reações de carácter emotivo negativo como: temores de desemprego (108 refs), mobilidade não desejada de funções (94 refs), medo da mudança (86 refs), inseguranças profissionais (81 refs), medo de não conseguir aprender a trabalhar com o novo sistema (66 refs). Estas reações e a ausência de um plano de comunicação efetivo, realista e motivador contribuíram, em muitos casos para “...pintar mais a negro as contrariedades impostas pelo sistema e ao mesmo tempo exponenciar as inseguranças técnicas e os medos individuais e coletivos” (Colaborador Administrativo Indiferenciado) tal como decorre das seguintes citações:

Muitas vezes as explicações que tínhamos era de que em sede de decisão do projeto se achava que as evoluções estavam a ser lentas, como se nós, que estávamos a trabalhar no mesmo fossemos, desculpe a expressão, um conjunto de nabos (Suj. Diretor Par);

...as dúvidas que colocávamos nas reuniões do projeto eram reduzidas a expressões do tipo “é a vida”, claro a partir de determinada altura deixávamos de levantar questões porque se do outro lado a resposta se baseia na política do facto consumado, não vale a pena, não concorda? (Suj. Quadro Técnico).

O facto da questão sobre a evolução tecnológica se tornar neste estudo um domínio ao nível do conceito de profissão decorre, por um lado, da análise de vários dados que permitem considerar esta variável como influenciando a percepção acerca das profissões em termos gerais e, no caso em concreto, afetando a percepção da GRH, dos diretores e das direcções de RH. Por outro lado, tal acontece na medida em que o grau e a natureza da tecnologia envolvida se relacionam com uma ideia de modernidade da profissão e a consequente evolução da própria área da gestão, tal como é dito:

...a GRH e a direcção em que ela se suporta não podem parar no tempo e deve adaptar-se aos novos ventos da Tecnologia (Suj. Diretor Par);

A minha percepção da GRH aqui na empresa é que se trata da área mais avançada de todas em termos de utilização e aproveitamento das tecnologias de informação (Suj. Quadro Técnico);

Posso dizer-lhe que a área de RH em termos formais terá sido das últimas a ser implementada na empresa, mas é a que mais tem aproveitado os suportes informáticos (Suj. Administrador);

Hoje creio que é impossível não ter no perfil de um diretor de RH um conhecimento e apetência pelas novas tecnologias (Suj. Diretor de RH).

Dado o impacto que este tema teve nas entrevistas com diretores de RH e colaboradores das direcções de recursos, é de destacar que as reações mais negativas ao desenvolvimento e implementação de sistemas tecnológicos ocorreram no interior da população técnicos e administrativos de RH (13 refs em 20) e nos diretores de RH

responsáveis pelas partes mais administrativas e legais da GRH, numa estrutura de bicéfala. A título de exemplo:

Sempre procurei pautar a minha atuação enquanto diretor de pessoal por uma comunicação permanente com os colaboradores de todas as áreas. Agora com a questão de colocar as chefias diretas a tratar de assuntos de RH quando não só não têm formação, apetência traz mais atrasos e desvantagens do que vantagens, como aliás já lhe havia referido. Esta tendência de informatizar tudo faz com que as pessoas tenham da GRH a ideia de que a mesma é feita por computador, ou seja, basta um computador, caminhamos para a falta de comunicação, diálogo e interação... (Suj. Diretor de RH – Área Técnico-Administrativa).

A informatização tem incidido sobre as capacidades e conhecimentos ligados ao lado lógico do nosso cérebro, o que para já nos dá uma certa margem de manobra na medida em que o lado mais criativo, imaginativo, inovador ainda não é fácil de informatizar.... (risos). Espero que ainda demore algum tempo. Dá quase para brincar «será que é possível informatizar a criatividade humana? Possível até pode ser que seja, mas nunca será a mesma coisa» (risos) (Suj. Administrativo de RH).

### 6.2.5. Quinto Domínio: Benchmarking em GRH

O *benchmarking* é um processo que ao nível da análise das profissões permite, por um lado, estabelecer comparações entre o que de melhor se pode efetuar numa profissão e, por outro lado, fornece pistas para uma potencial consolidação e consistência profissional. As categorias que decorrem da análise dos dados referentes a esta prática são: a *influência do benchmarking* (143 refs) e os *fatores de benchmarking* (162 refs), tal como apresentado no Quadro 6.5. Estas duas categorias estão intimamente ligadas, sendo referidas pelos diferentes tipos de atores, mas particularmente no caso dos entrevistados das empresas multinacionais (62 refs) que se caracterizam pelo facto de serem consideradas como caso de *benchmarking* para as outras unidades da multinacional em diferentes áreas, nomeadamente na GRH.

**Quadro 6. 5: Quinto Domínio: *Benchmarking* em GRH**

Categorias	Características
Influência do <i>benchmarking</i>	Condicionantes do <i>benchmarking</i>
Fatores de <i>benchmarking</i>	Identificação dos fatores de <i>benchmarking</i>

A nível da categoria *influência do benchmarking* a análise dos dados permite elencar uma característica designada por *condicionantes do benchmarking*, em que os aspetos mais referenciados como influenciadores da perceção relativa ao diretor de RH com reflexos na atividade profissional por ele desenvolvida, pelos diferentes tipos de atores e com particular destaque para as empresas multinacionais, são: “*disponibilidade para aprender e querer mudar*” (140 refs), “*capacidade de pensar que é possível fazer*

*mais, melhor, diferente, acrescentando sempre valor*” (139 refs), *“nível de credibilização e valorização obtido através deste processo no exercício das funções”* (75 refs), *“aumento da visibilidade e prestígio da profissão”* (72 refs), *“reconhecimento profissional”* (72 refs), e *“...profissionalismo dos responsáveis pela GRH”* (64 refs). Ainda ao nível desta categoria, em todas as empresas participantes é referenciada, pelos diferentes tipos de atores e funcionando quase como pressuposto geral, a *“importância de perceber as evoluções que ocorrem no respetivo sector de atividade e no tipo de negócio”* (156 refs) considerando três aspetos. Primeiro, identificar as melhores práticas no sector e no negócio com particular incidência na concorrência direta (142 refs); segundo, a necessidade de compreender o grau de adequabilidade de determinadas políticas e práticas nacionais ou internacionais à realidade cultural da empresa (123 refs); e por último, o grau de eficiência e de eficácia na capacidade de ajustamento interno e de adesão a novos projetos e processos de mudança (82 refs). De acordo com os entrevistados:

Para a GRH se afirmar como uma profissão credível e que acrescenta valor a uma organização é de capital importância a capacidade de se regenerar e de aprender com o exterior e com o que de melhor é feito (Suj. Administrador);

Ter a humildade para compreender as necessidades de evoluir e as limitações existentes é uma das principais características de um profissional digno desse nome e a este respeito a nossa direção e nosso diretor de RH são uma excelente referência, pois procuram melhorar progressiva e continuamente (Suj. Diretor Par);

Reconhecer os erros, assumir as consequências e aprender em todos os contextos é um sinal de sabedoria e de enorme profissionalismo e os nossos diretor e direção de RH são desse tipo (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Relativamente à categoria *fatores de benchmarking*, a característica que emerge da análise dos dados das entrevistas foi designada *identificação dos fatores de benchmarking*, e os dados realçam: a *necessidade de conhecer o negócio e as perspetivas de evolução do mesmo* (129 refs), a *capacidade de perceber o contexto em que a GRH se desenvolve* (123 refs), o *grau de maturidade que a GRH tem na organização* (117 refs). Um outro fator de *benchmarking* realçado tem a ver com a *capacidade de auto diagnóstico que o diretor de RH faz de si e da própria direção* (134 refs). Como exemplo apresentam-se as seguintes citações:

Não podemos encarar a GRH como algo estático mas extremamente dinâmico, basta pensarmos que as pessoas são o recurso mais dinâmico e imprevisível que há numa organização e como tal temos de aprender continuamente e ser capazes de surpreender. A DRH e o nosso diretor têm muita iniciativa e conseguimos fazer atividades muito interessantes e até com baixos custos (Suj. Chefia direta);

Ainda a nível dos fatores de *benchmarking* em GRH, há um conjunto de opiniões, nomeadamente nas cinco empresas do *cluster* de empresas nacionais de grande dimensão,

que caracterizam esta como sendo uma atividade muito difícil, pelos factos que decorrem das citações que se apresentam e que são desse aspeto ilustrativas:

Nesta área os profissionais escondem muito o seu jogo, as suas políticas, práticas, técnicas e atividades muitas vezes por força do dito sigilo profissional (Suj. Diretor de RH) (102 refs expressam esta ideia);

Chego muitas vezes a pensar que em alguns fóruns onde estamos diretores de RH é feito algum... bastante *bluff*, acerca de uma série de coisas e não dá para confiar, passa-se um pouco em todas as áreas e muito neste pequeno país de mentalidade paroquial (Suj. Diretor de RH) (87 refs expressam esta ideia);

Algum do bom *benchmarking* que se faz baseia-se em excelentes relações pessoais entre colegas diretores de RH. Sou amigo de alguns e na base de uma quase tertúlia de fim de semana, tomamos café e falamos das dificuldades, das atividades, etc. Mas reconheço que existem situações a nível das empresas e da GRH muito blindadas, nalguns casos pode compreender-se mas noutros casos é como se quisemos não dar a conhecer que inventamos a pólvora. (Suj. Diretor de RH) (63 refs expressam esta ideia).

De seguida aborda-se a questão de partida número 5 relativa às estratégias de construção de identidade profissional percecionadas pelos diferentes atores empresariais como sendo as adotadas pelos diretores de RH e/ou as percecionadas como mais eficazes.

### **6.3. Questão 5 – Quais as estratégias percecionadas pelos diferentes atores organizacionais sobre a forma como os diretores de RH constroem a sua identidade profissional?**

De seguida inicia-se o processo de levantamento e caracterização das estratégias percebidas pelos diferentes atores para a construção da identidade profissional dos diretores de RH e respetiva direção.<sup>51</sup> De acordo com a análise das entrevistas efetuadas, a perceção acerca do posicionamento e afirmação da GRH a nível de princípios, políticas e práticas nas empresas participantes, por parte dos diferentes tipos de atores entrevistados, é muito influenciada pelas estratégias adotadas pelo diretor e pela direção RH para se afirmarem no universo empresarial (187 refs). Por seu turno estas últimas, dependem dos objetivos e estratégias da empresa e, nomeadamente, da sua cultura, valores e papel atribuído à GRH (192 refs). Dir-se-á que a ideia que predomina é a de “...*haver uma interinfluência entre os valores, princípios e políticas de GRH existentes na matriz empresarial e a forma como o diretor e a direção de RH operacionalizam aquelas*

---

<sup>51</sup> O número de referências relativamente às estratégias em termos gerais, e nalguns casos às principais características constituintes, não inclui os dados obtidos dos diretores e colaboradores das direções de RH das empresas participantes no estudo, pelo que o número de potenciais referências é de 225.

*políticas e definem estratégias de atuação para atingir os objetivos empresariais”* (Suj. Administrador).

A análise dos dados dos entrevistados revela, relativamente à construção de um espaço de exercício profissional na empresa, a ideia expressa na seguinte citação: “...a forma como o diretor de RH lidera a sua direção e se posiciona na empresa é um dos fatores mais determinantes para criar o seu próprio território e o seu espaço de atuação” (Suj. Diretor Par) (197 refs traduzem este tipo de opinião). Um outro aspeto com interesse para esta questão tem a ver com a expressão *construção da identidade profissional*. Assim, em primeiro lugar pressupõe-se que a identidade é um processo construtivo, baseado em estruturas consistentes e estruturas flexíveis que permitem, por um lado, manter um “núcleo chave” e, por outro lado, ter estruturas que facilitem ajustamentos necessários, na medida em que como se analisou no capítulo de revisão da literatura sobre a identidade, em particular sobre a identidade profissional, a própria dinâmica do conceito e as múltiplas formas e significados do mesmo, implicam essa flexibilidade ou plasticidade que favoreçam o processo construtivo e os ajustamentos adequados.

De seguida e de forma mais sistematizada, analisam-se as estratégias percebidas, pelos diferentes atores entrevistados, para o diretor de RH construir a sua identidade profissional e conseqüentemente o posicionamento na empresa da GRH. A análise dos dados revela a existência de uma série de domínios no âmbito da perceção das estratégias de construção da identidade profissional. Um primeiro domínio referente aos *tipos de estratégias*, um segundo domínio sobre as *estratégias dominantes por diferentes clusters das empresas* e, por fim, um domínio sobre as *estratégias dos diretores de RH por cluster de empresa*.

### **6.3.1. Primeiro domínio: Tipos de Estratégias**

Da análise dos dados é possível identificar diferentes estratégias percebidas pelos diferentes atores para a construção da identidade profissional dos diretores de RH e respetiva direção, tal como se apresenta no Quadro 6.6.



**Quadro 6. 6: Primeiro Domínio: Tipo de Estratégias e Estratégias Específicas**

<b>Tipo de Estratégias</b>	<b>Estratégias Específicas</b>
Estratégias baseadas no conhecimento	Estratégia baseada na competência profissional Estratégia baseada no conhecimento amplo da empresa Estratégia baseada no conhecimento das envolventes internas e externas Estratégia de experiência profissional
Estratégias baseadas na acomodação	Estratégia de manutenção do <i>status quo</i> Estratégia assente no socialmente correto e desejável
Estratégias baseadas em parcerias e alianças	Estratégia assente no estabelecimento de parcerias com outros atores internos Estratégia de aliança com a gestão de topo
Estratégias baseadas na orientação para resultados	Estratégia de ganhos de eficácia e eficiência empresarial Estratégia de gestão assente nos objetivos Estratégia de boa gestão de recursos Estratégia de sustentabilidade da empresa Estratégia de atuação assente no princípio da sustentabilidade da GRH Estratégia de alinhamento da GRH com a gestão global da empresa
Estratégias de orientação para os processos	Estratégia de gestão da mudança Estratégia de inovação e criatividade Estratégia de atuação proactiva
Estratégias baseadas no poder	Estratégia de exercício da autoridade Estratégia de influência Estratégia baseada no controlo de recursos Estratégia de negociação
Estratégias diferenciadas de atuação	Estratégia de marketing “agressivo” e boa comunicação Estratégia de rutura Estratégia de devolução de responsabilidades às chefias diretas
Estratégias idiossincráticas	Estratégia de valorização das especificidades pessoais Estratégia de valorização do perfil do diretor de RH
Estratégias de identificação e reconhecimento	Estratégia de identificação com a empresa Estratégia de identificação com a função/cargo Estratégias de afirmação de uma lógica individual Estratégia de dar e receber reforços positivos
Estratégias baseadas na organização e qualidade da DRH	Estratégia baseada na organização e constituição da DRH Estratégia baseada no papel do diretor de RH

### 6.3.1.1. Estratégias baseadas no conhecimento

No que diz respeito às *estratégias baseadas no conhecimento* estas incluem quatro estratégias específicas. Primeira, a *estratégia baseada na competência profissional* (225 refs) que assenta em conhecimentos teóricos e práticos das diversas áreas de atuação da GRH e na forma como cada uma dessas áreas interage de maneira a contribuir para o atingir dos objetivos da empresa. De acordo com a análise dos dados, os conhecimentos têm de ser pertinentes, úteis e passíveis de serem replicados e gerarem novas formas de conhecimento em termos de aplicabilidade prática. Tal como decorre da seguinte citação:

Não adianta ter um diretor todo certinho, afável, mas se não perceber da sua arte, se não for tecnicamente consistente e nesta área ser competente é também conhecer e aplicar os conhecimentos comportamentais...ser simpático não ocupa lugar, nem fragiliza as pessoas, pelo contrário. Agora, simpatia só não chega (Suj. Diretor Par) (186 refs expressam esta ideia).

Segunda, a *estratégia baseada no conhecimento amplo da empresa* (225 refs) é igualmente mencionada por todos os tipos de atores organizacionais e em todas as empresas participantes. Apresenta como principais características a necessidade de um *excelente conhecimento da empresa* (225 refs) onde são efetuadas referências à sua história, cultura e valores, *conhecimento do negócio* (212 refs) com referências à natureza, tipologia, linguagem, especificidades e tendências de evolução do negócio. Como exemplo desta estratégia apresenta-se a seguinte citação:

O anterior diretor falhou, mas aqui para nós, fez tudo para isso. Fechava-se no gabinete, acho que trabalhava muito, mas nós não o conhecíamos, eu nem cheguei a saber o nome dele, quase não se via e também duvido que ele conhecesse as pessoas, talvez o administrador (riso) ...é incrível e até pode ser do feitio das pessoas, mas os feitios também se mudam, não é o que dizem os diretores de RH ou pelo menos desempenha-se um papel e há que colocar o chapéu adequado. Incrível porque a equipa de RH da direção é excelente com este e já o era com o anterior. Julgo que o senhor nem deveria saber o que a empresa fazia. Assim não dá... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Terceira, a *estratégia baseada no conhecimento das envolventes internas e externas* (179 refs) que assenta nas seguintes características: *conhecimento da população interna e suas necessidades* (176 refs), *especificidades da empresa* (174 refs), *conhecimento da concorrência direta* (143 refs). Esta estratégia vai implicar, de acordo com os dados obtidos, a capacidade de *empatia organizacional – interna e externa* – para que o diretor de RH, que personifica a estratégia, possa desenvolver um plano de ações adequado às necessidades da empresa e no qual a organização se possa rever como forma de mais efetiva e afetivamente se envolver. Como exemplo das referências apresenta-se a seguinte:

Conhecer os cantos à casa, conhecer o quarteirão é muito importante. Saber em que cidade se está e os usos, costumes e cultura de um país, é sem dúvida muito importante para a melhor adaptação e

integração. O mesmo se aplica a todos os que trabalham na empresa e o diretor de RH não é exceção. Só lhe traz benefícios (Suj. Quadro Técnico).

Por último, a *estratégia de experiência profissional* que decorre da *competência e capacidades do saber fazer e saber ser* construído em diferentes realidades empresariais ou na base de diferentes evoluções na mesma realidade empresarial (204 refs), tal como exposto na seguinte citação:

Na minha opinião a experiência profissional nestas matérias é muito importante pois dá outro traquejo na abordagem das situações... Claro que sei que todas as situações são diferentes porque estamos a lidar com pessoas e depende da qualidade e abrangência da experiência possuída, mas a realidade é que venha o diretor de RH de recrutamento externo e tenha já em termos de experiência alguma senioridade ou que construa essa experiência aqui porque ainda é jovem e está a começar a carreira, o que constato e mesmo transpondo para o meu caso é que com a experiência que tenho encaro as situações de forma algo diferente, com mais naturalidade e com mais maturidade. No caso da GRH essa situação torna-se ainda mais relevante, eu também faço a minha parte de GRH e acho que, sem nunca facilitar, porque mais uma vez estamos a tratar de pessoas, sensibilidades, personalidades próprias etc., me sinto mais à vontade. Vejo isso no nosso diretor de RH (Suj. Diretor Par).

#### **6.3.1.2. Estratégias baseadas na acomodação**

Quanto às estratégias baseadas na acomodação, estas incluem duas estratégias específicas. Primeira, a *estratégia de manutenção do status quo* (98 refs) que procura acima de tudo não «agitar ondas». O êxito que possa ter depende da cultura da empresa privilegiar precisamente uma acomodação (95 refs), existência de rotinas bem definidas (86 refs), procedimentos exaustivamente definidos (84 refs) e, acima de tudo, uma aversão ou no mínimo pouca propensão para assumir riscos e/ou saída da sua zona de conforto (78 refs). Como exemplo apresentam-se as seguintes citações:

...como em tudo há quem se safe muito bem. Acredito que um diretor de RH possa facilmente perceber que o melhor é deixar estar tudo quietinho, não fazer ondas e não mexer em interesses instalados e deixar andar. Não inventar... pois pode dar-se mal. Quantas vezes as empresas não têm responsáveis e querem os “yes-man”. Até acredito que possam vir cheios das melhores intenções e até lhes tenham vendido um lugar de desafios... mas o melhor desafio... ainda acabo despedido (risos) ...bem, o melhor desafio é estar quieto. Sorrir para a fotografia e estar sempre onde haja cerimónias de gala. Sair-se bem, fazer boa figura, dar nas vistas e querer fazer bem, apenas arranja é que lhe façam a cama. Lamento dizer isto, mas a verdade é que o nosso ou já percebeu isto tudo ou então não sei... (Suj. Chefia direta);

Considero que o nosso diretor de RH desenvolve bem o seu trabalho e por vezes deixa ficar as coisas como estão e, em meu entender, faz bem. É que isto de por vezes ter razão antes do tempo só traz chatices e gera anticorpos (Suj. Quadro Técnico);

Segunda, a *estratégia assente no socialmente correto e desejável* que se baseia no bom senso (163 refs), tal como exemplifica a seguinte citação:

Cautelas, caldos de galinha e bom senso (risos) nunca fizeram mal a ninguém e nunca se corre grandes riscos e principalmente não se é brilhante, logo não se ofusca ninguém e isso é ser esperto (Suj. Quadro técnico).

### 6.3.1.3. Estratégias baseadas em parcerias e alianças

Quanto às *estratégias baseadas em parcerias e alianças*, estas dividem-se em duas estratégicas específicas. Primeira, a *estratégia assente no estabelecimento de parcerias com outros atores internos* (186 refs), cuja análise dos dados revela frequentemente a *natureza instrumental da parceria* (147 refs), que pode configurar objetivos de ganha-ganha e/ou dar-receber. Também podem ocorrer parcerias baseadas no interesse em receber ajuda e apoio à tomada de decisão ou na ajuda para a resolução de problemas, estes dois últimos aspetos mais relacionados com um carácter de *subsidiariedade e solidariedade* organizacional (136 refs). A parceria de *envolvimento dos outros* nas atividades de GRH, de acordo com afirmações de entrevistados (151 refs), “*pode funcionar muitíssimo bem*” (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado). Um último aspeto referenciado, dentro desta estratégia, passa por uma *corresponsabilização nos processos, políticas e práticas* em termos da sua adequação à área em questão (131 refs). Como exemplo apresentam-se as seguintes citações:

Numa relação todos procuram satisfazer os seus objetivos pessoais e empresariais, todos procuram alcançar resultados e nesse aspeto as interações que se estabelecem são muito importantes (Suj. Diretor Par);

Do diretor de RH espero uma atitude de apoio, ajuda na resolução de problemas e de clarificação e me proporcione formação para a resolução de todo um conjunto de questões, que nesta área são muitas vezes delicadas (Suj. Chefia Direta);

Acho que uma das missões do Diretor de RH será dentro da empresa contribuir para a resolução de problemas que afligem as pessoas, nomeadamente os que resultam de injustiças, como é por exemplo o meu caso e de outros colegas que se encontram na mesma situação. Claro que teremos, por mim falo, um maior envolvimento pessoal para ajudar a resolver este tipo de problemas relativos à nossa pessoa (Suj. Quadro Técnico).

Segunda, a *estratégia de aliança com a gestão de topo* (190 refs), a qual implica a articulação com os órgãos de topo da empresa e o apoio da administração às políticas de GRH, é uma das características percebidas como um garante adequado para mapear o espaço de intervenção empresarial do diretor de RH. Como exemplo de citações:

Gerir alicerçado e sustentado na Administração facilita, se bem conduzido, a demarcação da sua zona de atuação e de influência (Suj. Diretor Par);

Conseguir o apoio do topo da administração dá mais força em situações em que se pretende tomar determinadas decisões ou implementar medidas... não há que escamotear esta situação (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado).

#### 6.3.1.4. Estratégias baseadas na orientação para resultados

Quanto às *estratégias baseadas na orientação para resultados*, estas incluem seis estratégias específicas. Primeira, a *estratégia de ganhos de eficácia e eficiência empresarial* (182 refs) que tem muito a ver com dimensões como pragmatismo na atuação, na gradual capacidade de ir eliminando o *nim* nos processos de decisão, tal como decorre das seguintes citações:

Como tudo hoje em dia se mede pelos resultados, julgo que será a melhor forma de alguém marcar o seu terreno numa organização (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado);

Não basta ser eficiente ou ser eficaz é preciso ser as duas coisas e sempre (Suj. Chefia Direta).

Segunda, a *estratégia de gestão assente nos objetivos* (199 refs) adequadamente definidos e pertinentes para a organização. Exige clareza e rigor no planeamento na definição de objetivos e estratégias adequadas, sistemas de controlo eficazes e liderança adequada da GRH, isto é: “*Para alcançar os objetivos da organização é essencial no meu ponto de vista que o diretor de RH que como já falamos pode ter formações escolares muito diversas tenha uma excelente formação e sensibilidade para a gestão e ser acima de tudo um gestor*” (Suj. Administrador).

Terceira, a *estratégia de boa gestão de recursos* (149 refs), a qual implica capacidade de utilizar de forma parcimoniosa os recursos disponíveis, organizando-os e alocando-os de maneira a contribuir para o atingir dos objetivos empresariais. Tal como é dito por um dos entrevistados:

Gerir pessoas não é fácil. Como dizia, salvo erro o Drucker «a gestão é a arte de fazer coisas com pessoas», é assim não é? Eu concordo e nesse sentido o diretor de RH deve aproveitar todos os recursos, utilizá-los adequadamente de forma a conseguir fazer essas tais coisas com as pessoas (Suj. Diretor Par).

Quarta, a *estratégia de sustentabilidade da empresa* (138 refs), na qual as políticas e as práticas são importantes, mas é fundamental garantir que os processos sejam eficientes e monitorizados para garantir a sustentabilidade dos resultados, não só no curto como no médio e longo prazo. A seguinte citação é disso ilustrativa:

Não há megalomanias e temos todos um pensamento ambicioso e realista. O diretor de RH ganhou o seu espaço e hoje é ouvido porque a todos os níveis, existe confiança e dispõe de crédito. É um profissional de mão cheia... tem uma equipa excelente e perceberam que o mais importante é realizar e ter uma estratégia consistente e solidamente implementada e que contribua para a solidez da empresa (Suj. Diretor Par).

Quinta, a *estratégia de atuação assente no princípio da sustentabilidade da GRH* (114 refs), em que a consistência e a coerência de princípios e políticas com o posicionamento e as práticas garantem um equilíbrio, e isso potencia o alcançar de resultados pertinentes. Exemplificando:

O diretor de RH integrou-se muito bem na empresa. Soube dar-se a conhecer e isso foi fantástico para ele e para a empresa. O antecessor por feio era reservado e nunca conseguiu perceber a importância que as pessoas dão a quem está ali, no ombro a ombro e se interessa pelo seu trabalho. Agora é diferente e isso levou a que o Diretor e a equipa construíssem, envolvendo os outros, políticas e práticas de GRH que são muito coerentes entre si, acrescentam valor e as pessoas identificam-se com as mesmas. Hoje posso dizer-lhe que para a maioria das questões de outras áreas a opinião do diretor de RH é ouvida e passe o exagero, exigida. (Suj. Administrador).

Sexta, a *estratégia de alinhamento da GRH com a gestão global da empresa* (106 refs). A análise das entrevistas revela a importância atribuída, por diferentes tipos de participantes, ao posicionamento das políticas, práticas e estratégias da GRH com as estratégias mais globais das respetivas empresas. As entrevistas revelam uma valorização de um equilíbrio entre as iniciativas da GRH e a forma como as mesmas se enquadram coerentemente com a gestão global da empresa. Das 106 referências, 76 são de diretores pares que referem uma opinião muito similar à que a seguir se apresenta:

...o papel do diretor de RH passa por compreender muito bem a estratégia da empresa, os princípios, as políticas e o modo como as diferentes áreas da gestão operacionalizam as suas intervenções e como as mesmas fecham ao nível do topo para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Na GRH as coisas têm de passar-se de modo semelhante, isto é, concebo uma direção de GRH e um diretor de RH que, mantendo as suas especificidades, sejam coerentes e consistentes com as políticas globais da empresa. Às vezes é necessário reinventar a roda mas mais importante é percebermos que a GRH dá um contributo se aumentar a coesão, a coerência e a força da dinâmica empresarial através de um alinhamento estratégico (Suj. Diretor Par).

### **6.3.1.5. Estratégias de orientação para os processos**

Quanto às *estratégias de orientação para os processos*, estas incluem três estratégias específicas. Primeira, a *estratégia de gestão da mudança* (179 refs) enquanto um dos processos mais complexos nas empresas. O diretor de RH ajuda na adaptação às situações de mudança, funcionando como um catalisador que intervém na reação, acelera-a, não se degrada e depois parte para outra intervenção noutra situação de mudança. Como exemplo:

Cada vez mais o diretor de RH é um gestor de mudança, no sentido de ajudar a implementar ações de mudança e é essencial que saiba operar no meio dessas circunstâncias (Suj. Administrador).

Acho que o diretor e a direção de RH devem promover, ajudar a promover as mudanças e têm um papel fundamental em reduzir a ansiedade que estes processos podem gerar. Acredite que já não sei o que custa mais se as pequenas ou as grandes... claro que mudar grandes coisas pode ser fácil se as pessoas estiverem dispostas e perceberem as vantagens que daí advêm e acho que é aí que a GRH e o diretor de RH podem intervir (Suj. Quadro Técnico).

Segunda, a *estratégia de inovação, criatividade* (209 refs) pondo em causa o sistema e refazendo novas formas de fazer o que está a ser efetuado. Como exemplo:

Há quem veja a inovação e a criatividade como a solução para tudo. Claro que há quem queira para além disso que a criatividade e a inovação aconteçam já, agora ou mesmo ontem. O Dr. terá de concordar comigo que o que muitas empresas pedem é não um mas dois Luís de Matos para as suas empresas ou um santo milagreiro mas com provas dadas em milagres. Ora a isso chama-se ilusão e andamos a viver no imediatismo, nos resultados a todo o custo, nem que se tenha de matar a própria mãe... isto não é que vá dar mal... isto só pode dar mal. É um cancro. As pessoas não pensam, ninguém planeia, tudo tem de ser rápido, como agora se diz, tudo na hora. É preciso parar e refletir. A inovação e a criatividade na GRH são essenciais mas não desta forma pelo que, na minha opinião, o diretor de RH não pode nem deve deixar nem cair em experiências, deixar-se embarcar em certos navios, porque vai afundar.... vai tudo ao fundo e sem orquestra (Suj. Administrador);

Terceira, a *estratégia de atuação proactiva* (193 refs), a qual implica estar sempre um pouco à frente dos acontecimentos, ir antecipando e fazendo diagnósticos programados e não esperar por situações limite. Para os entrevistados que realçam esta estratégia a tónica é colocada por contraponto à gestão reativa, e de forma a evitar posicionamentos de tomada de decisão assentes no *nim*, “*procurando fazer todos os dias um pouco melhor*” (Suj. Diretor Par). Como exemplo de referências:

Não fica sentado à espera que as coisas aconteçam, Faz as coisas acontecer. Pedi-lhe isso quando o admiti e ele tem ido sempre mais além. Lembro-me que na altura lhe disse que queria que a direção de RH fosse muito mais que um analgésico, um antibiótico mas sim uma vacina. Ouve muito bem, percebe as coisas rapidamente, tem um olhar mais à frente, retira lições do que corre menos bem. Já morreu algum doente, já. Já aplicou analgésicos e antibióticos? Dirão que com uma elevada frequência, mas que já inventou muitas vacinas isso é indesmentível. Tem uma postura proactiva? Claramente e isso faz toda a diferença (Suj. Administrador).

### **6.3.1.6. Estratégias baseadas no poder**

Quanto às *estratégias baseadas no poder*, estas incluem quatro estratégias específicas. Primeira, a *estratégia de exercício da autoridade* (156 refs) conseguida através de uma postura de assunção e explicitação do poder conferido pelo cargo e do estatuto auto e heteroatribuído. Como exemplo de referências:

A liderança de pessoas é a única liderança que conheço... fala-se que estamos em crise de líderes e eu acho que infelizmente isso está a acontecer, para mal de todos nós. Na GRH, o diretor deve ser visto como um líder e exercer a autoridade que advém do seu cargo. Pode e deve fazê-lo. Não precisa de se pôr em bicos de pés e também não precisa de ficar atrapalhado por exercer autoridade. Autoridade não é o quero, posso e mando. Autoridade é mostrar o seu poder legítimo, exercido de forma justa e determinada (Suj. Diretor Par).

Segunda, a *estratégia de influência* (148 refs), em que os diferentes tipos de atores organizacionais em todas as empresas participantes realçam a capacidade de influência que o diretor de RH pode assumir na empresa ao nível do processo de tomada de decisão (132

refs) e, por essa via, influenciar a estratégia global da empresa inscrevendo “*na agenda da gestão as questões de GRH*” (Suj. Diretor Par) (142 refs expressam esta opinião). Como exemplo:

O diretor de RH tem sabido marcar o seu território de intervenção e tem conseguido influenciar as decisões de gestão e exercido o seu poder para marcar a importância da estratégia de GRH na estratégia global da organização (Suj. Quadro Técnico)

Terceiro, a *estratégia baseada no controlo de recursos* (103 refs), tais como informação, sistemas de comunicação, qualidade, higiene, saúde e segurança no trabalho, e regulamentação interna. Como exemplo:

A direção e o diretor de RH têm tido um importante papel na empresa e têm obtido bons resultados. Temos conseguido muitas coisas que ao falar com amigos que trabalham noutras empresas me apercebo que eles não têm... por exemplo seguro de saúde, formação, apoio para os melhores alunos, tipo bolsas de estudo para os nossos filhos e tudo isto e muito mais através da DRH. O diretor de RH tem sabido aproveitar as oportunidades e aquilo que era uma direção pequena fez dela uma grande direção com mais responsabilidades (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

O diretor de RH é muito dinâmico e muito competente e, para além disso, muito trabalhador e tem sabido agarrar as oportunidades que têm surgido e alargado o seu âmbito de atuação e responsabilidade por exemplo para a comunicação empresarial, para a certificação de qualidade (Suj. Administrador).

Quarta, a *estratégia de negociação* (101 refs), na qual a capacidade de negociar é percecionada como uma forma de ter e exercer o poder de gerar equilíbrios, consensos entre partes, tal como decorre da seguinte citação:

O diretor de RH pela natureza da função, pelos interesses envolvidos, tem de conjugar e equilibrar muitas vezes interesses diversos e diferentes adotando uma estratégia de negociação com as diferentes partes. Exercendo bem o seu papel e consolidando o melhor possível os equilíbrios que vai construindo, julgo que rapidamente se torna num elemento fulcral para a empresa, Sinceramente acho um trabalho muito aliciante, duro mas aliciante e sem querer roubar o lugar ao atual diretor que considero que está a realizar um excelente trabalho, não me importava de que a minha progressão de carreira se fizesse para essa área e cargo (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado, a efetuar a licenciatura de GRH)

### **6.3.1.7. Estratégias diferenciadas de atuação**

Quanto às *estratégias diferenciadas de atuação*, estas incluem uma diversidade de estratégias. Primeira, a *estratégia de marketing “agressivo” e boa comunicação* de todos os processos e práticas ligadas à área e à função (189 refs). Esta é uma das estratégias referenciadas por um número significativo de entrevistados, transversalmente a todas as empresas, e na perspetiva de ser uma estratégia a merecer maior atenção por parte do diretor de RH, em termos de maior utilização. Como exemplo:



Nem sempre conhecemos as coisas que a direção de RH e o diretor de RH realizam. Não quer dizer que não informem... mas o que acontece é que no dia-a-dia agitado em que andamos não demos a devida atenção... claro que isto é válido para todas as direções, mas como a GRH é transversal é muito importante que comunique e venda muito bem os seus produtos (Suj. Diretor Par).

Comunicar bem as medidas, ações que se vão desenvolver é absolutamente fundamental na direção de RH e o diretor de RH tem de ter estratégias de marketing para fazer passar as suas atuações (Suj. Administrador).

Segunda, a *estratégia de rutura* (86 refs), referenciada como a capacidade do diretor assumir as suas especificidades e de conseguir sair da sua zona de conforto, e de conseguir fazer coisas novas ou de modo diferente o que já fazia. Esta estratégia atinge níveis de eficácia maiores se existir uma relação próxima dos diversos interlocutores, particularmente dos órgãos de topo e com visibilidade nos resultados da empresa. Como exemplo:

Às vezes penso que a direção de RH está no atual patamar porque o diretor de RH teve a coragem para fazer cortes, fazer esquecer o passado e dar uma alma nova a toda a empresa. Teve muito apoio mas a partir de um determinado momento era a locomotiva. Noutras empresas podia ter corrido mal nesta correu bem (Suj. Chefia Direta).

A direção de RH e o nosso diretor fez claramente com que nós contássemos... passou a perceber as nossas preocupações e lutou por aquilo que achava justo. No início ainda pensei que estava a arriscar muito e que levava guia de marcha... mas aguentou e não vacilou. E temos um administrador muito bom e muito forte nas suas ideias e ele soube estar de igual. Estancou a sangria que a empresa tinha, soube dar o murro na mesa e a empresa percebeu que se quiséssemos mesmo andar para a frente era com ele. Não me admirava nada que um destes dias passasse a ser o mandachuva (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

Terceira, a *estratégia de devolução de responsabilidades às chefias diretas* (136 refs). Diferentes tipos de atores realçam esta situação como sendo uma forma do diretor de RH e da respetiva direção marcarem a sua posição, assumirem responsabilidades diferentes e darem contributos de mais-valia às empresas. Esta estratégia, de acordo com os dados, implica uma preparação e formação adequada das chefias diretas em temáticas de GRH e o seu envolvimento permanente. De acordo com os dados analisados, esta estratégia se bem conseguida nos vários níveis de gestão envolvidos pode gerar maior empatia organizacional, tal como decorre da seguinte citação.

Desde que estejamos preparados, formados é bom tratarmos de determinados assuntos que eram habitualmente tratados pela direção de RH ou pelo diretor de RH. Assim alargamos a nossa atividade e é uma maneira de percebermos a realidade dos outros serviços. Passamos a dar mais valor às coisas e a compreender os colegas de outras direções, no caso da DRH, Eu gosto e... acho que assim também eles e o diretor podem fazer outras atividades... (Suj. Chefia Direta).

### 6.3.1.8. Estratégia idiossincrática

Quanto às estratégias idiossincráticas, estas dividem-se em duas estratégias específicas. Primeira, a *estratégia de valorização das especificidades pessoais* (154 refs). Este tipo de estratégia baseia-se muito nas características pessoais atribuídos ao diretor de RH e que são valorizadas pelos entrevistados. Mais que as competências profissionais, são as capacidades e competências pessoais que, na perspetiva dos entrevistados, contribuem para marcar o espaço da gestão das pessoas nas empresas. Esta estratégia surge agregada a outras estratégias de natureza diversa. Como exemplo:

O diretor de RH é um líder e uma pessoa justa. É frontal mas extremamente correto e não é daqueles que se vê que tem medo que alguém saiba mais do que ele... (...). Competente, não deixa as pessoas penduradas e o homem tem uma memória de elefante pois lembra-se do que nos disse, das conversas, das preocupações que manifestamos e fala-nos delas de forma verdadeira... genuína. Como se diz em muitas coisas é um Senhor com maiúscula. Impõe-se como pessoa e como profissional (Suj. Quadro Técnico).

Segunda, a *estratégia de valorização do perfil do diretor de RH* (171 refs), em que o perfil percebido como o mais adequado para este profissional assenta na valorização de um perfil técnico muito consistente, mas igualmente num perfil humano onde pontuam todo um conjunto de especificidades e idiossincrasias muito valorizadas nesta matriz de definição do diretor de RH. Como exemplo:

A escolha de um diretor de RH seja por concurso, promoção, seleção do exterior ou mesmo por convite, tem de ser muito exigente pela própria exigência que o cargo pressupõe e que faz com que aquilo que se designa como perfil seja de uma importância enorme... não pode ser tipo casa de ferreiro espeto de pau... (risos). É fundamental que possua todo um conjunto de competências técnicas mas é igualmente fundamental, às vezes nem sei se mais ainda, todo um conjunto de especificidades pessoais que façam com que este profissional seja percecionado como alguém que se impõe de forma natural e que consegue desenvolver toda uma atividade e um conjunto de responsabilidades no seio da empresa... (Suj. Diretor Par).

### 6.3.1.9. Estratégias de identificação e reconhecimento

Quanto às *estratégias de identificação e reconhecimento*, estas incluem quatro estratégias específicas. Primeira, a *estratégia de identificação com a empresa* (168 refs), em que o grau de afinidade com a empresa e de sentimento de pertença à mesma conduz a que o diretor de RH potencie a sua empatia empresarial e, dessa forma, marque a sua posição e território de gestão na organização. Tal como decorre das seguintes transcrições:

A meu ver quanto maior for o grau de identificação com a empresa e com o cargo tanto mais facilmente será a integração do diretor de RH e maior poderá ser o contributo para a empresa e para os RH (Suj. Administrador).

O interesse pelo negócio, a capacidade de se identificar com os objetivos da empresa, de alinhar as suas atuações com o negócio e a cultura da empresa tanto mais facilmente será a integração na empresa e a aceitação aos mais diversos níveis e nos mais diferentes sectores. Na nossa situação

atual o nosso diretor de RH age assim, sempre agiu e tornou-se um referencial para os colegas e para todos os colaboradores e fundamental para nós administradores (Suj. Administrador).

Segunda, a *estratégia de identificação com a função/cargo* (139 refs). A análise dos dados revela um significativo número de atores organizacionais a valorizarem o grau e a natureza da identificação do diretor de RH com a respetiva função ou cargo, como uma forma de mais facilmente conseguir lançar as bases de uma atuação consistente e consequente ao nível do seu desempenho de papel. Como exemplo:

Dá para perceber quando o diretor de RH se identifica com o que está a fazer... percebe-se na sua dinâmica, no empenho que coloca nas ações e no entusiasmo com que quer contagiar os demais (Suj. Chefia Direta).

Creio que a maioria dos meus colegas concordam que gerir pessoas não é tarefa fácil... é uma responsabilidade enorme e no caso a vida do diretor de RH não é seguramente uma vida fácil, por isso há que correr por gosto para não cansar (Suj. Quadro Técnico).

Terceira, a *estratégia de afirmação de uma lógica individual* (138 refs). A análise dos dados mostra que os gestores das diferentes áreas da gestão, bem como demais tipos de atores de cargos hierárquicos e/ou funcionais muito diversos (do topo à base), tendem a revelar uma preocupação em salvaguardar-se e a marcar as suas atuações e comportamentos com base em estratégias instrumentais e de suporte às suas posições pessoais. Um número bastante significativo dos entrevistados consideram que a GRH e o diretor de RH conseguirão impor-se na empresa se contribuírem para a salvaguarda das posições dos seus interlocutores potenciando-as, nomeadamente, a nível de progressão de carreira ou de projeção e aumento de visibilidade desses mesmos atores. Como exemplo:

Se a GRH e o diretor de RH não conseguirem... não contribuir para o meu desenvolvimento enquanto pessoa e enquanto profissional e dessa forma não contribuir para a minha evolução e progressão na empresa, não me parece que esteja a cumprir uma das principais responsabilidades do seu papel empresarial... (Suj. Diretor Par).

Quarta, a *estratégia de dar e receber reforços positivos* (167 refs), em que se salienta a perceção de que as empresas são parcias em reconhecimento e elogio genuíno e mais pródigas a criticar e a punir. De acordo com a maioria dos entrevistados que referenciam esta estratégia, ela é apontada como marcando a atuação do diretor de RH (103 refs), mas reforça-se que deverá ser uma estratégia a ser utilizada com maior frequência e de forma coerente e consistente. Como exemplo:

...tenho a certeza que quem trabalha gosta de ser elogiado. Não é aquele elogio que nós nem percebemos porquê, ou aquele que está sempre a dar-nos elogios que até enjoa. Agora, se saber reprecender exige conhecimentos pois estamos a falar de pessoas, nem os animais gostam de ser reprecendidos; também é verdade que saber reconhecer é uma arte. O nosso diretor de RH é excelente, até hoje e não tivemos muitos, três com este e que me lembre todos tinham essa

capacidade mas o atual é mesmo o *Messi* ou o Ronaldo. Ele consegue transformar um simples obrigado numa poderosa força de motivação. Bem um obrigado nunca é simples mas também não é tão complicado. Só que dar nas orelhas parece que todos gostam e sabem, mas reconhecer o trabalho dos outros, motivá-los e agradecer-lhes dá-nos outro alento, outra motivação e credibiliza quem o faz. É o que cá temos e é muito bom (Suj. Quadro Técnico).

#### **6.3.1.10. Estratégias baseadas na organização e qualidade da DRH**

Quanto às *estratégias baseadas na organização e qualidade da DRH*, estas incluem duas estratégias específicas. Primeira, a estratégia baseada na *organização e constituição da DRH* (149 refs). Para os diferentes atores das empresas participantes, a forma como a DRH está organizada e a perceção sobre a sua constituição, bem como o seu modo de operar, constitui um pressuposto fundamental para que o diretor de RH consiga desenvolver a sua atuação e deixar a sua marca na empresa. Como exemplo:

A empresa ter um diretor de RH bom, muito bom faz toda a diferença. Claro que a GRH não depende só da qualidade deste profissional mas de uma série de fatores nos quais se pode destacar a organização e qualidade da equipa em que se suporta (Suj. Colaborador Administrativo Indiferenciado)

Segunda, a *estratégia baseada no papel do diretor de RH*. Nesta estratégia são salientadas as características do papel desempenhado pelo diretor de RH, em termos de clareza (179 refs), adequada definição dos objetivos (164 refs) e a importância percebida e atribuída às atividades e responsabilidades indexadas a esse papel (162 refs). Estas características constituem, para os atores entrevistados, e de forma transversal a todas as empresas, um dos aspetos que mais pode contribuir, conjugado com outras categorias de outras estratégias, para que o diretor de RH marque a sua posição e alcance os seus objetivos no âmbito da empresa a que pertence. Como exemplo:

Muitos dos problemas que impedem a afirmação do diretor de RH numa empresa tem muito a ver com a forma como ele se dá a conhecer, como ele comunica o seu papel. Ambiguidades, cinzentismos nos objetivos e fraca valorização e entusiasmo em torno das suas atividades organizacionais ajudá-lo-ão não a mostrar a sua esfera de atuação mas a cavar um fosso entre si e o resto da empresa. Isto já aconteceu nesta empresa como já tive oportunidade de referir mas com o atual diretor de RH as coisas a estes níveis mudaram 180° e isso percebe-se e vê-se... (Suj. Diretor Par).

### 6.3.2. Segundo Domínio: Estratégias dominantes por diferentes clusters das empresas

As estratégias mais referidas por diferentes tipos de *clusters* de empresas são as que constam do Quadro 6.7.

**Quadro 6. 7: Segundo Domínio: Estratégias dominantes por diferentes *clusters* das empresas**

<i>Clusters de empresas</i>	<i>Estratégias</i>
Multinacionais (n=73)	Conhecimento (72 refs) Orientação para os resultados (67 refs) Orientação para os processos (65 refs) Parcerias e alianças (46 refs) Poder (44 refs)
Nacionais (n=109)	Parcerias e alianças (109 refs) Contribuição para os resultados (109 refs) Identificação e reconhecimento (106 refs) Idiossincráticas (94 refs) Poder (92 refs)
Nacionais familiares (n=44)	Conhecimento (42 refs) Identificação e reconhecimento (40 refs) Idiossincráticas (39 refs) Organização e qualidade da DRH (38 refs) Orientação para resultados (38 refs)

Nota: O número de referências (refs) não inclui os diretores de RH e colaboradores da DRH.

No *cluster* das empresas multinacionais, num total de 73 referências possíveis, são mencionadas por um maior número de entrevistados as seguintes estratégias: as estratégias baseadas no conhecimento, particularmente a competência profissional; as estratégias que contribuem para os resultados em termos de gestão por objetivos e de ganhos de eficácia e eficiência empresarial; as estratégias de orientação para os processos, no sentido da valorização de posturas proactivas aliadas a estratégias de inovação e criatividade, visando sempre a melhoria contínua e a possibilidade de manter ou conseguir ser referência de *benchmarking* em GRH. Apesar do elevado grau de formalização existente em todas as áreas de gestão deste tipo de empresas, são valorizadas ainda as estratégias de alianças e parcerias, seja com os diferentes atores internos, seja com a gestão de topo e, por último, as estratégias de poder assentes no exercício da autoridade em termos de prestígio, competência, e igualmente baseada no eficiente e eficaz no controlo de recursos.

No *cluster* das empresas nacionais, num total de 109 referências possíveis, são mencionadas por um maior número de entrevistados as seguintes estratégias: parcerias e alianças, através das quais são reforçadas as alianças para resolver problemas e antecipar proactivamente situações que facilitem o desempenho do cargo; e estratégias de contribuição para os resultados, no sentido de contributo para os resultados finais da empresa e principalmente em termos de mais-valias para a empresa. As estratégias de identificação e reconhecimento são das mais valorizadas, nomeadamente as estratégias específicas que valorizem a afirmação de uma lógica individual. As estratégias idiossincráticas são igualmente valorizadas quer em termos de especificidades pessoais e de valorização do perfil do diretor de RH. Por último, as estratégias baseadas no poder sendo de salientar as estratégias de influência e de negociação.

No *cluster* das empresas nacionais familiares, num total de 44 referências possíveis, são mencionadas por um maior número de entrevistados as seguintes estratégias. A estratégia de conhecimento, esta estratégia baseada na competência profissional e no conhecimento da empresa, incluindo o conhecimento do negócio e das envolventes que conjuga com a estratégia de alinhamento com o negócio. Na estratégia de identificação e reconhecimento realça-se a identificação com a empresa e com a função e o cargo. As estratégias idiossincráticas valorizam as especificidades pessoais e o perfil do diretor de RH. O facto das equipas de diretor e de direcção de RH serem reduzidas em número, é compensado por uma elevada qualificação escolar dos seus elementos, valorizando-se as estratégias baseadas na organização e qualidade da DRH. Por último, a orientação para os resultados é outras das estratégias valorizadas pelas duas empresas deste *cluster*, sendo de salientar a orientação para a boa gestão de recursos, para os ganhos de eficácia e eficiência empresarial com vista ao objetivo de sustentabilidade da empresa.

É de salientar que existe uma grande justaposição entre as estratégias percebidas pelos diferentes tipos de atores e aquelas que os diretores de RH respetivos consideram fundamentais para marcar o seu terreno e definir as suas responsabilidades e áreas de intervenção.

A transversalidade das respostas indicia que em todas as empresas estão subjacentes várias estratégias, permitindo quatro ordens de análise. Primeiro, os diferentes tipos de atores identificam diferentes tipos de estratégias utilizadas pelos sujeitos diretores de RH, o que revela um processo adaptativo da parte destes a fim de gradualmente irem usando de um leque de estratégias possíveis as que mais se adequam e podem trazer maior

benefício. Segundo, os diretores de RH são percebidos como alguém que efetua, de um modo geral, bons diagnósticos da situação profissional e na forma de intervir. Terceiro, a identidade profissional é um processo de construção em que existem diferentes estratégias que se revelam de maior eficácia em diferentes momentos e o diretor de RH revela um bom conhecimento da situação e do uso sequencial ou interligado de estratégias, na percepção dos diversos tipos de atores. Por último, as estratégias de identidade percebidas e referidas são sempre pela positiva e esse carácter positivo, no sentido de eficaz, é enfatizado nalguns casos por contraponto com a ausência de estratégia, ou mesmo com uma estratégia de isolamento e evitamento de antecessores no cargo na própria empresa ou em empresas conhecidas.

### **6.3.3. Terceiro Domínio: Estratégias dos diretores de RH por cluster de empresa**

Apesar do objetivo central deste estudo ser o de identificar e caracterizar as percepções existentes acerca dos gestores e da gestão de RH pelos diferentes atores organizacionais, tem havido relativamente a vários aspetos abordados, e algumas das questões de partida, o interesse em procurar analisar os dados resultantes das entrevistas efetuadas aos diretores de RH e/ou colaboradores qualificados e indiferenciados que integram as direções de RH das empresas participantes.

A análise das percepções desta população específica relativamente a certas questões e situações, ou a sua percepção acerca das percepções que os demais atores organizacionais têm, revela-se importante por dois motivos. Primeiro, estas percepções ajudam a contextualizar as referidas pelos outros atores organizacionais, dado que o diretor e a direção de RH são, para os demais atores, parte importante no processo de contextualização que caracteriza os dados resultantes das entrevistas. Segundo, procurar perceber as diferenças que podem existir e existem ao nível percetivo e de que natureza são essas diferenças: forma, conteúdo, processo, estratégia, entre outras. Assim, as três estratégias mais referenciadas pelos diretores de RH por *cluster* de empresa são as que se apresentam no Quadro 6.8.

**Quadro 6. 8: Terceiro Domínio: Estratégias dos diretores de RH por clusters de empresas**

<i>Clusters de empresas</i>	<i>Estratégias</i>
Multinacionais (n=3)	Contribuição para os resultados (3 refs) Conhecimento (3 refs) Parcerias e alianças (3 refs)
Nacionais (n=7)	Contribuição para os resultados (7 refs) Parcerias e alianças (7 refs) Poder (7 refs)
Nacionais familiares (n=2)	Conhecimento (2 refs) Identificação e reconhecimento (2 refs) Orientação para resultados (2 refs)

Nota: “n” indica o número de diretores de RH por cluster de empresas.

No *cluster* das empresas multinacionais, num total de 3 referências possíveis, são mencionadas pelos entrevistados as seguintes estratégias: *contribuição para os resultados da empresa*, com particular relevo para a capacidade proactiva de antecipação de problemas e resolução eficaz e atempada de problemas surgidos; *conhecimento em termos de competência profissional* e respetiva articulação com os princípios e políticas definidas pela empresa mãe e com as práticas desenvolvidas no quotidiano e, por último, *a estratégia de estabelecer parcerias* com os diferentes atores com responsabilidades várias de gestão.

No *cluster* das empresas nacionais, num total de 7 referências possíveis, são mencionadas pelos entrevistados as seguintes estratégias: contribuição para os resultados da empresa, a qual apresenta o mesmo sentido do expresso pelos diretores de RH das empresas multinacionais; estabelecer parcerias e alianças com os diferentes atores com responsabilidades várias de gestão, para um maior envolvimento nas atividades de GRH por parte dos diferentes tipos de atores empresariais; e, por último, a estratégia de poder, realçando o poder baseado na autoridade decorrente do prestígio e competência reconhecida, bem como a influência tida no processo de tomada de decisão e a capacidade para negociar, nomeadamente com os diretores pares responsáveis por outras áreas da gestão.

No *cluster* das empresas nacionais familiares, num total de 2 referências possíveis, são mencionadas pelos entrevistados as seguintes estratégias: *conhecimento* em termos de competência profissional e de conhecimento da empresa e dos envolventes internos e externos, como forma de garantir um adequado e vantajoso posicionamento, quer para os



clientes internos e externos e dessa forma poder contribuir para a manutenção da liderança. A estratégia de *identificação e reconhecimento* é igualmente referida pelos diretores de RH destas empresas, realçando a importância da identificação com a empresa e com a função e o cargo, o que favorece uma adequada percepção do papel deste ator pelos demais e dessa forma a GRH sai mais credibilizada e sustentada pelos demais atores. Por fim, a estratégia de *orientação para os resultados* é igualmente enfatizada quer através das melhorias de eficiência e eficácia empresarial como da gestão rigorosa dos recursos. A orientação para os resultados realça ainda a questão de uma gestão assente num conhecimento e partilha dos objetivos e no alinhamento comprometido da GRH com a gestão global da empresa, numa perspetiva inclusiva que favoreça a participação dos diferentes atores em função dos respetivos papéis empresariais.

Da análise dos dados das entrevistas, convém salientar que, quanto às estratégias adotadas pelos diretores de RH, existe uma grande coincidência de estratégias entre o que é percebido pelos diversos tipos de atores de diferentes níveis hierárquicos e funcionais e os dados analisados das entrevistas com os diretores de RH e as percepções de colaboradores das direções de RH. A análise dos dados mostra que nenhum dos diretores entrevistados assume quer a “estratégia do politicamente correto” ou a “estratégia de acomodação”, embora em três das empresas nacionais haja opiniões que referem a percepção de que essas estratégias são usadas, em termos profissionais, por parte do diretor de RH. É nestas três empresas nacionais que existe uma percepção de grande distância ou alheamento do diretor de RH e onde surgiram igualmente percepções mais negativas, descredibilizadoras e desacreditadas da GRH e das diferentes entidades relacionadas, principalmente o diretor de RH.

Nas empresas de estrutura bicéfala os dados decorrentes das entrevistas realizadas aos diretores de RH, em termos de estratégias, realçam a estratégia designada por *diferenciação intergrupala*. Nesta autêntica “luta de classes” profissionais, os dois tipos de diretores responsáveis pela GRH em liderança bicéfala, adotam para lá da estratégia de diferenciação intergrupala, uma conjugação das outras estratégias percebidas pelos diferentes tipos de atores, como forma de afirmar a sua posição na empresa. Em termos de diferenciação intergrupala, cada tipo de diretor acentua a sua diferença em relação ao outro, reclamando que a sua área profissional corresponde ao fundamental da GRH.

O diretor responsável pela área administrativa refere que as suas atribuições constituem o cerne da GRH, posição extremada no caso do diretor que autodenomina o seu

cargo como diretor de pessoal e o órgão que coordena por direção de pessoal. No caso dos diretores de RH responsáveis pela área de desenvolvimento e processos é igualmente adotada uma estratégia de diferenciação intergrupala que, para além de assinalar as responsabilidades que têm como «a verdadeira e única GRH que conta», adotam concomitantemente uma atitude de indiferença ativa face aos diretores administrativos de RH. Esta indiferença traduz-se em considerar que os assuntos tratados pelo outro responsável de GRH podem ser alvo de *outsourcing*.

Sobre esta questão intergrupala, a análise dos dados regista que quando se coloca o cenário do diretor responsável pela área técnica e administrativa assumir a globalidade da GRH, este ator continua a privilegiar a sua área, considerando a outra área como algo mais complementar ou acessório. No cenário inverso, o diretor da área de desenvolvimento e processos passa a encarar a área técnica e administrativa como fundamental, que não deve passar para *outsourcing* dada a riqueza de elementos que pode fornecer, elementos esses que podem inclusive dar inputs relevantes do ponto de vista da gestão estratégica de RH. Os diretores de RH das outras empresas que assumem a responsabilidade global pela GRH consideram ambas as áreas como muito importantes e necessárias para uma GRH integrada e integradora a nível empresarial.

Ainda ao nível de estratégias de construção de identidade profissional através da diferenciação intergrupala, assiste-se a uma outra situação protagonizada pelos diretores de RH com formação académica superior em GRH ou GRH e psicologia do trabalho, face às demais formações académicas. As tendências do mercado da procura que cada vez mais apontam como primeira opção a formação superior em GRH, o nome da licenciatura coincidir com a designação da função, as estruturas curriculares de alguns dos referidos cursos de GRH, constituem-se em argumentos utilizados pelos detentores de tal formação académica para reclamar para si próprios os candidatos adequados para a ocupação deste tipo de cargo. As demais variáveis biográficas não constituem na população entrevistada fator de discriminação intergrupala.

Seguidamente passa a analisar-se os dados resultantes das entrevistas relativos à última questão de partida, a qual versa sobre um dos temas mais abordados na investigação sobre o contributo efetivo da GRH, e seus diversos protagonistas, para os resultados das empresas e o respetivo impacto nas *contas finais*.

#### **6.4. Questão 6 – Qual o valor acrescentado atribuído à GRH e aos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais e de que forma este valor acrescentado contribui para o resultado final da organização?**

Num tempo marcado pela pressão para o atingir de resultados e o cumprimento de objetivos a qualquer preço ou sacrifício, torna-se imperativo procurar num estudo deste tipo perceber de que forma são entendidos os contributos que a GRH pode ter para os resultados de uma empresa. Ao colocar propositadamente a questão desta forma abre-se espaço para perceber que os resultados de uma organização podem ser de vários tipos e diferentes naturezas.

Conforme se pode verificar no capítulo da análise da literatura, capítulo 2, no que concerne este a este tema, constata-se que o mesmo é objeto de múltiplas análises e investigações internacionais. Estas investigações caracterizam-se essencialmente por dois aspetos: por um lado a questão do tipo de contributo que a GRH pode dar a uma organização e a conclusão que esses contributos são de natureza variada e, por outro lado, a maior dificuldade em obter uma relação linear de causa-efeito entre a implementação de políticas, práticas e estratégias de GRH e os resultados obtidos, bem como o grau de diferimento com que os mesmos podem surgir a as consequências que deste último aspeto podem decorrer.

A análise aos dados das entrevistas realizadas, revelam um conjunto de categorias que foram agrupadas em domínios mais amplos e que permitem analisar a questão dos contributos da GRH e respetivos protagonistas, através das perceções que diferentes tipos de atores organizacionais têm, seja por referência a contextos mais amplos como a empresa a que pertencem, ou a contextos mais restritos, como situações ocorridas ou comportamentos assumidos na empresa a que pertencem ou a outras por onde passaram. Assim, os principais domínios são: *indicadores de desempenho da GRH, atividades percecionadas como da responsabilidade da GRH, valorização de sistemas de indicadores*, e um último domínio designado por *obstáculos à obtenção de indicadores de desempenho da GRH*.

### 6.4.1. Primeiro Domínio: Indicadores de desempenho da GRH

Quanto a este domínio é possível identificar várias categorias, tal como apresentado no Quadro 6.9.

**Quadro 6. 9: Primeiro Domínio: Indicadores de desempenho da GRH**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Operacionalização de Indicadores	Grau de Operacionalização
Tipos de indicadores	Natureza dos indicadores
Designação dos sistemas de indicadores	Caracterização dos sistemas de indicadores

A análise dos dados obtidos deixa emergir uma percepção que traduz três categorias. Uma sobre a *operacionalização de indicadores* com uma característica mais enfatizada que tem a ver com o *grau de operacionalização* e em que a assumida a *dificuldade em operacionalizar indicadores* para esta área da gestão (203 refs). Outra relacionada com os *tipos de indicadores* onde se realça como característica a *natureza dos indicadores*, decorrendo da análise dos dados das entrevistas a *natureza pouco quantitativa, subjetiva e intangível* de alguns dos indicadores definidos como um dos aspetos que mais influencia a percepção que se tem desta área da gestão em matéria de poucos contributos quantificáveis para os resultados finais da empresa (213 refs).

A expressão desta percepção de “*indicadores muito qualitativos e subjetivos...*” (Suj. Diretor Par) revela, através da análise dos dados, a ideia de que “*...a inexistência ou a enorme dificuldade de produção de indicadores e métricas quantitativas em grande parte das questões e assuntos de GRH condiciona muito a avaliação que efetuamos e, conseqüentemente, a percepção que se tem desta área da gestão...*” (Suj. Diretor Par).

As dificuldades percecionadas em relação aos indicadores de desempenho desta área da gestão, traduzidas nos problemas de operacionalização e de quantificação são um *handicap* com conseqüências expressas na menor credibilidade e respeitabilidade referida por um número muito significativo de participantes entrevistados das diferentes categorias profissionais, e presentes transversalmente em todas as empresas do estudo (186 refs). Os dados das entrevistas, a este nível, podem ser consubstanciados na seguinte citação:

...as dificuldades de adoção de uma leitura mais objetiva da área de RH e do desempenho dos seus intervenientes, refiro-me ao diretor de RH e à DRH conduz a uma perceção de perda de eficácia, eficiência e de potencial de intervenção, o que fragiliza esta importante área... (Suj. Chefia Direta)

Uma terceira categoria tem a ver com a *designação dos sistemas de indicadores* de desempenho da GRH (186 refs), caracterizados como: subjetivos (181 refs); parciais (166 refs); inexistentes (142 refs); irrelevantes (126 refs); e injustos (95 refs). No entanto, quando se solicita aos diferentes tipos de atores que reivindicam indicadores de avaliação de desempenho da GRH para indicarem alguns exemplos de indicadores quantitativos as respostas são variadas. Por um lado, referem a existência de um conjunto bastante significativo de indicadores quantitativos assentes nos dados relativos ao balanço social da empresa e, por outro lado, explicitam a grande dificuldade em operacionalizar indicadores nesta área, mesmo de carácter qualitativo.

A análise dos dados das entrevistas revela ainda que no caso de muitos atores, principalmente os administradores (12 refs em 24) e com maior relevância os diretores pares (86 refs em 121 possíveis), reclamam a necessidade de existência de métricas de produtividade para as suas equipas de trabalho, atribuindo aos responsáveis da GRH a responsabilidade da elaboração dessas métricas. Confrontados com o facto de esses indicadores de desempenho se reportarem a equipas que direta ou indiretamente coordenam, referem a dificuldade de construir tais métricas, “reclamando” uma compreensão que não concedem aos respetivos diretores de RH e respetivas equipas (28 refs em 121 possíveis).

Esta questão coloca-se com mais acuidade no caso as empresas nacionais, enquanto nas empresas multinacionais, as métricas estão mais definidas e a população de diretores pares têm a noção da sua responsabilidade na definição dessas métricas e indicadores de desempenho individual e coletivos. Nestas empresas multinacionais, o diretor de RH fornece suporte e ajuda sobre a viabilidade legal, motivacional, equitativa desses elementos. Esta questão também depende, igualmente, do tipo de sector de atividade e de negócio da empresa, em que, por exemplo, numa empresa tecnológica é percecionado como sendo “*muito difícil avaliar o desempenho de um técnico de conceção de software*” (Suj. Diretor Par).

#### 6.4.2. Segundo Domínio: Atividades percebidas como da responsabilidade da GRH

Relativamente a este domínio as principais categorias que emergem dos dados são: *atividades atribuídas à GRH* (225 refs), *impactos das atividades* (182 refs); *atividades valorizadas por tipo de ator entrevistado* (225 refs); *atividades mais salientadas em termos de empresas* (198 refs), tal como apresentado no Quadro 6.10.

**Quadro 6. 10: Segundo Domínio: Atividades percebidas como da responsabilidade da GRH**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Atividades atribuídas à GRH	Âmbito de atividades desenvolvidas Grau de operacionalização de atividades
Impactos das atividades	Grau do impacto Natureza do impacto
Atividades valorizadas por tipo de ator	Caracterização das atividades por tipo de ator
Atividades mais salientadas em termos de empresas	Identificação das atividades por <i>cluster</i> de empresa.

Em relação à primeira categoria *atividades atribuídas à GRH* uma primeira característica tem a ver com o *âmbito de atividades desenvolvidas* considerando-se que a GRH desenvolve bastantes atividades de âmbito alargado “*mas poderia fazer muitas mais*” (Suj. Diretor Par) (179 refs expressam esta ideia). Uma segunda característica que agrega esta categoria, e que se relaciona com a primeira característica, designou-se por *grau de operacionalização de atividades*. No entanto, quando instados a identificar novas atividades, colocando-se no lugar de diretor de RH, constata-se uma dificuldade praticamente geral em identificar e operacionalizar novas atividades (184 refs expressam esta ideia).

A nível da categoria *impactos das atividades de GRH* os dados revelam várias características a ter em consideração: *grau do impacto*, *natureza do impacto*, a ter em consideração no que respeita às repercussões percebidas sobre a GRH, enquanto área contribuinte para os resultados da empresa. Relativamente ao *grau de impacto* a tendência é para considerar de baixo a médio grau. No que concerne à *natureza do impacto* a análise dos dados realça os aspetos de *natureza subjetiva de classificação do impacto* (214 refs) e a *natureza diferida no tempo do impacto das atividades* (182 refs), neste aspeto salienta-se a dificuldade em associar algumas atividades ao diretor ou direção de RH, o que conduz a

falar da necessidade de uma estratégia de comunicação e de marketing da GRH. Existe também a percepção de não haver uma ligação direta entre ações e resultados (179 refs). Esta percepção de carácter temporal diferido, associado à mobilidade que pode existir ao nível de chefias, como é o caso das empresas do sector terciário participantes neste estudo, conduz, frequentemente, a que medidas no âmbito da GRH não sejam implementadas, porque:

...como o seu resultado demora a observar-se e a qualificar-se em termos de avaliação de desempenho, a orientação vai mais para situações de resultados no curto ou médio prazo... senão o que acontece é podermos estar a hipotecar tempo numa atividade que possa vir a ter resultados mas dos quais não vamos ser nós a usufruir (Suj. Diretor Par) (78 refs expressam esta ideia, fundamentalmente diretores pares).

A terceira categoria, *atividades valorizadas por tipo de ator* entrevistado, apresenta uma característica base: *caracterização das atividades por tipo de ator*. O que a análise dos dados revela é que ao nível da população com responsabilidades de gestão, nomeadamente, administradores, diretores pares e chefias diretas, a resposta a esta questão passa por referenciar atividades já existentes, acrescentando-lhes maior profundidade, mais detalhe e maior rapidez de disponibilização de resultados de tais atividades (161 refs). Por sua vez, a população quadros técnicos propõem como principais atividades a serem desenvolvidas aquelas que estão ligadas à gestão de carreiras (20 refs em 20 possíveis) e igualdade de oportunidades de carreira (18 refs em 20 possíveis). Esta referência funciona, nesta população de entrevistados, como instrumental para um conjunto de questões que tem a ver com a não similitude e equidade percebida de possibilidades de desenvolvimento de carreira para os atores com desempenho de gestão versus os quadros técnicos (18 refs em 20 possíveis). Quanto às atividades mais frequentemente percecionadas pelos colaboradores operacionais e administrativos indiferenciados, são referidas as seguintes: processamento de salários (37 refs em 40 possíveis); interpretações legais e realização de contratos (32 refs em 40 possíveis); e resolução de problemas quotidianos de índole variada (30 refs em 40 possíveis).

Uma análise mais aprofundada dos dados das entrevistas permitiu sistematizar no Quadro 6.11 com maior detalhe as atividades e processos percebidos pelos diferentes tipos de atores organizacionais, independentemente da empresa de pertença, relativos aos diretores de RH.

**Quadro 6. 11: Atividades relevantes no desempenho do papel profissional de diretor de recursos**

<b>População</b>	<b>Atividades relevantes no desempenho do papel profissional de diretor de RH</b>
Administradores (n= 24)	<p>Atividades que contribuam para os resultados da empresa, gerando valor acrescentado para o negócio e para a boa imagem interna e externa da empresa (24 refs);</p> <p>Desenvolvimento de atividades e estratégias para captação e manutenção de colaboradores alinhados com a cultura da organização e com o negócio da empresa (24 refs);</p> <p>Desenvolvimento de uma postura proactiva de análise da organização que permita antecipar problemas bem como comportamentos pragmáticos de resolução de problemas quando surgem, nomeadamente conflitos e questões/problemas relacionados com a legislação laboral (22 refs);</p> <p>Capacidade para desenvolver excelentes relações de parceria com os responsáveis pelas demais áreas e bom conhecimento da linguagem das áreas funcionais e operacionais e do negócio da empresa (22 refs);</p> <p>Possuir visão estratégica para a empresa e saber definir bons objetivos e estratégias em termos de GRH (22 refs);</p> <p>Conseguir estabelecer prioridades e gerir adequadamente os recursos nomeadamente financeiros colocados à disposição desta área da gestão (19 refs).</p>
Diretores Pares (n=120)	<p>O diretor de RH deve estar atento às oportunidades de evolução de carreira e facultar a formação de desenvolvimento que favoreça a progressão de carreira dos seus pares e informe das oportunidades que possam existir a este nível (120 refs);</p> <p>Capacidade de antevisão e/ou resolução rápida de problemas que surjam nas respetivas áreas, sendo os mais citados os relacionados com conflitos laborais e disciplinares, substituição de pessoas (seleção) e erros de processamento de salários (118 refs);</p> <p>Auxiliar no desenvolvimento de estratégias de motivação e de automotivação dos colaboradores independentemente do seu grau hierárquico e funcional (114 refs);</p> <p>Dotar os respetivos diretores pares, de informação relevante de GRH que favoreça o desenvolvimento de melhor tomada de decisão a propósito de assuntos desta área do ponto de vista operacional (111 refs);</p> <p>Capacidade de estabelecer boas relações de parceria e boa qualidade da interação e comunicação interpares (104 refs).</p>
Colaboradores com funções de chefia (n=20)	<p>Capacidade de antevisão e/ou resolução rápida de problemas que surjam nas respetivas áreas, sendo os mais citados os relacionados com conflitos laborais e disciplinares (20 refs), substituição de pessoas (seleção) (18 refs), erros de processamento de salários (18 refs);</p> <p>Desenvolvimento de atividades que ajudem a potenciar o espírito de equipa, a coesão das equipas e concebam/forneçam ferramentas que ajudem as chefias a coordenar e motivar as respetivas equipas de trabalho (20 refs);</p> <p>Capacidade de resolução pragmática de problemas próprios e dos respetivos colaboradores (20 refs);</p> <p>O diretor de RH deve estar atento às oportunidades de evolução de carreira e facultar a formação de desenvolvimento que favoreça a progressão de carreira dos seus pares e informe das oportunidades que possam existir (14 refs).</p>
Colaboradores com funções técnicas (n=20)	<p>O desenvolvimento de políticas de gestão que promovam a igualdade a nível de oportunidades de desenvolvimento, benefícios e incentivos e de estatuto iguais aos colaboradores na carreira de gestão (20 refs).</p> <p>O diretor de RH deve estar atento às oportunidades de evolução de carreira e facultar a formação de desenvolvimento que favoreça a progressão de carreira a nível técnico e informe das oportunidades que possam existir (20 refs).</p> <p>Isenção e imparcialidade no tratamento das questões de RH destes profissionais (20</p>



	refs). Estabelecimento de boas relações de parceria com a GRH e um maior envolvimento nas questões e atividades de GRH (16 refs).
Colaboradores Operacionais e Administrativos Indiferenciados (n= 40)	Que garantam que seja assegurado o cumprimento da legislação laboral, como por exemplo o pagamento dos subsídios que são devidos e as horas extraordinárias (40 refs); Que favoreçam a defesa dos direitos junto do topo da organização (40 refs); Que permitam a resolução adequada e atempada dos problemas do dia-a-dia numa empresa (40 refs); Que não permitam a existência de discriminações (38 refs); Ministrem formação em GRH e em legislação laboral «a algumas chefias» devido à impreparação e erros grosseiros cometidos na gestão de equipas de trabalho (36 refs); Saber observar o ambiente/clima das empresas e estar atento e reportar a quem de direito situações de prepotência das chefias e/ou diretores (36 refs); Promover uma boa e adequada comunicação (33 refs).

Na população *Administradores* ressalta a importância dada simultaneamente a atividades de carácter mais estratégico de conceção, planeamento e organização, conjugadas com atividades operacionais e de intervenção relevante para a empresa, negócio e colaboradores. Há uma orientação para o alcançar dos resultados.

Na população *Diretores Pares* emerge da análise dos dados um conjunto de atividades que têm subjacente uma postura instrumental das atividades desenvolvidas pelo diretor de RH, no sentido da promoção e progressão das carreiras profissionais ou da resolução de questões delicadas para as diferentes áreas da gestão. Privilegiam igualmente a questão do pragmatismo da atuação do diretor de RH e a sua capacidade para estabelecer relações de parceria, assentes em sistemas de comunicação adequados. Apesar de considerarem as vertentes estratégica e operacional complementares, dão maior ênfase à atuação operacional.

A população *Colaboradores com funções de chefia* privilegia atividades valorizadas pelas respetivas chefias hierárquicas, o que pode ser entendido como um processo de necessidades em cascata, ou seja as necessidades sentidas pelos diretores pares são, por estes, transmitidas às chefias das suas respetivas áreas. Realça-se, ainda, a preocupação por atividades que resolvam de forma pragmática e rápida uma variedade de situações, onde pontuam as necessidades dos colaboradores que coordenam. *Colaboradores com funções de chefia*, relevam igualmente o papel que o diretor de RH pode ter no seu desenvolvimento de carreira, embora considerem que será a sua chefia hierárquica quem mais pode contribuir para esse desiderato. Da análise das nove

referências que ocorrem a este nível é de salientar ainda dois outros aspetos. Por um lado, destas nove chefias que referiram este aspeto, quatro apontaram as respetivas chefias hierárquicas como podendo ter um papel relevante na sua progressão. Por outro lado, as restantes cinco referiram que as chefias hierárquicas são muitas vezes um entrave à sua progressão hierárquica, pelo que consideram mais importante a atenção que o diretor de RH deve ter neste processo.

A análise dos dados das entrevistas à população *Colaboradores com funções técnicas* revela um posicionamento face às atividades do diretor de RH de carácter instrumental, motivada pela expectativa de equidade entre as carreiras técnicas e as carreiras de gestão. Um outro aspeto realçado tem a ver com a importância dada às atividades que favoreçam as interações com o diretor de RH.

A análise dos dados da população *Colaboradores Operacionais e Administrativos Indiferenciados* enfatiza as atividades do diretor de RH que estejam orientadas para a compreensão e resolução pragmática dos problemas quotidianos. Existe ainda um realce de políticas e práticas de GRH que favoreçam as atividades que privilegiem a imparcialidade e a humanidade na gestão.

A quarta categoria reporta-se às *atividades mais salientadas em termos de empresas* (198 refs) sendo a característica a *identificação das atividades por cluster de empresa*. Adotou-se como critério o top 5 de cada *cluster* de empresas. Assim, nas empresas multinacionais (n=82) as atividades de GRH mais realçadas foram formação profissional (82 refs), *staffing* (76 refs), recrutamento e seleção (64 refs), controlo de processos (61 refs) e gestão de carreiras e de expatriados (36 refs). Nas empresas nacionais (n=125) foram realçadas recrutamento e seleção (114 refs), avaliação de desempenho (112 refs), gestão de carreiras (112 refs), controlo eficiente e eficaz da gestão técnica e administrativa (94 refs) e formação profissional (86 refs). Por último, nas empresas nacionais familiares (n=50) as atividades mais realçadas foram a formação profissional (50 refs), *staffing* (44 refs), controlo eficiente e eficaz da gestão técnica e administrativa (38 refs), avaliação de desempenho (36 refs) e promoção de atividades mobilizadoras (32 refs).

No âmbito desta categoria decorre dos dados das entrevistas, em todas as empresas, a importância da GRH em desenvolver atividades no âmbito do desenvolvimento das pessoas e da formação de competências (137 refs). No entanto, existe uma dificuldade assumida explicitamente em operacionalizar tal tipo de atividades/iniciativas (185 refs).

São, no entanto, as duas empresas nacionais familiares que menos contribuem para este número de referências, sendo nas mesmas que se encontram maior taxa de implementação e desenvolvimento deste tipo de atividades/iniciativas.

#### **6.4.3. Terceiro Domínio: Valorização de sistemas de indicadores**

Neste domínio a categoria que emerge dos dados foi designada por *resultados versus processos* (174 refs) consubstanciada na característica *grau de valorização* que é atribuído a cada um destes indicadores pelos diferentes tipos de participantes. Os participantes, nomeadamente os que têm funções de chefia, privilegiam os resultados em detrimento do processo e referem a importância que os atores organizacionais, administradores e superiores hierárquicos respetivos, dão na prática aos resultados, tal como decorre das seguintes citações:

Vivemos numa época em que o que conta são os resultados e tudo tem de ser quantificável (Suj. Chefia Direta);

Os resultados justificam tudo e exige-se cada vez mais e mais e muitas vezes nem se tem em conta se há recursos, tempo, capacidade humana... não adianta nada. Os resultados são sagrados... (Suj. Diretor Par);

Acho que vivemos na era não da informação e do conhecimento mas dos resultados e as pressões são enormes, as comparações com outras unidades desta multinacional são permanentes. Todos pressionam todos e isto é uma panela de pressão sem válvulas de escape, quando rebentar os estragos serão imensos, de certeza absoluta... (Suj. Diretor Par).

Apesar de existir uma tendência menor para os resultados nas empresas multinacionais, ainda assim o primado é o dos resultados. Os colaboradores indiferenciados administrativos e operacionais expressam igualmente a forte pressão para os resultados, chegando a assumir nas empresas contornos de “*obsessão compulsiva e agressiva*” (Colaborador operacional Indiferenciado). A população de quadros técnicos valoriza igualmente os resultados, mas no conjunto de 20 entrevistados há 18 referências à importância da “*valorização dos processos como melhor forma de se alcançarem os resultados de uma forma mais consistente e sustentada*” (Suj. Quadro Técnico).

#### **6.4.4. Quarto Domínio: Obstáculos à obtenção de indicadores de desempenho da GRH**

A categoria que emerge dos dados é a *caracterização dos obstáculos* (198 refs) e que agrega como característica a *identificação dos obstáculos* que se constituem como barreiras à criação de indicadores para avaliar o desempenho da GRH e do seu contributo para o resultado final da empresa. Para o global da população participante<sup>52</sup>, e ultrapassada a primeira percepção de *privilégio* em que vive a GRH e os seus profissionais, por comparação com a maioria dos demais atores que têm que prestar contas dos seus desempenhos e de forma muito objetiva, a dificuldade de ter certos indicadores referentes à GRH é resultado de vários fatores.

Os seguintes fatores são identificados como obstaculizando a construção de indicadores adequados e relevantes para a GRH: i) dificuldade de operacionalização de certas questões de GRH (189 refs); ii) complexidade das questões de GRH (156 refs); iii) subjetividade inerente às pessoas (188 refs); iv) imprevisibilidade das pessoas (130 refs); *“dificuldade em definir o que se pretende exatamente com os indicadores de GRH”* (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado) (107 refs expressam esta ideia); v) falta de formação em gestão dos profissionais de GRH (104 refs); vi) percepção de falta de conhecimentos e de pouca ou nula propensão para trabalhar com números por parte de diretores de RH (89 refs); vii) complacência da administração para com esta situação (85 refs); viii) capacidade dos diretores de RH em se «esquivarem» à apresentação de indicadores (82 refs); e ix) *“...facilidade dos diretores de RH se descartarem deste tipo de obrigação refugiando-se nas especificidades subjetivas da função”* (Suj. Diretor Par) (79 refs expressam esta ideia).

Em relação a estes dois últimos fatores mencionados é interessante referenciar duas citações obtidas nas entrevistas aos diretores de RH:

A pressão para se quantificar tudo é enorme e a nossa área não é exceção, o problema na prática está em que há situações que não são possíveis de quantificar, ou nós e os demais colegas da empresa não o sabemos fazer (Suj. Diretor de RH) (Todos os diretores de RH expressam esta opinião).

Já tive um colega meu que me disse algo do género «vocês nos RH é que têm uma vida flautuada pois à conta de ser subjetivo ninguém lhes cobra nada», ao que lhe respondi algo do estilo «como vês há muita forma de cobrar» (Suj. Diretor de RH) (6 dos 12 diretores de RH partilharam esta ideia).

---

<sup>52</sup> As referências não incluem as respostas dos diretores de RH, nem dos colaboradores afetos às direções de RH, os quais consideram que existe já um número bastante razoável de indicadores quantitativos não só em áreas mais administrativas mas também em áreas de desenvolvimento das pessoas.

Refira-se, ainda, que das 225 pessoas entrevistadas sem responsabilidades especializadas em GRH, 165 referiram de forma genérica o que era o balanço social e que se tratava de representar a empresa em dados quantitativos. Questionados sobre a natureza e conteúdo do balanço social o número baixou para apenas 63 participantes<sup>53</sup>. Os 12 diretores de RH reconhecem a necessidade de tornar mais conhecido o balanço social, e 8 desses diretores<sup>54</sup> referem a importância de a partir do atual balanço social se efetuar um balanço social mais abrangente, transversal e com o contributo das várias áreas. Há, no entanto, uma DRH que já efetua este balanço social aprofundado, mas que pretende aprofundar ainda mais, que é uma das empresas do *cluster* das empresas familiares, que incluem 3 dos colaboradores operacionais e 2 colaboradores administrativos que têm conhecimento dessas rubricas.

Uma outra conclusão, resultante da análise dos dados, relativa aos indicadores de desempenho da GRH tem a ver com a ideia traduzida na seguinte citação de uma diretora de RH:

...a pressão para os resultados e a ânsia de os obter de forma quase imediata é a palavra de ordem. Enquanto diretora de RH tenho alguma... muita dificuldade em explicar que em RH não há muitas vezes resultados imediatos e mesmo, por exemplo, o processamento de salários que muitos acham que é carregar num botão e já está, nem isso é tão líquido assim. Quando digo que uma coisa é contar a produção feita num dia e outra seria quantificar a motivação ficam a olhar para mim como se eu fosse um *alien*, mas quando lhes peço para se sentarem e ajudarem a operacionalizar não aguentam mais de 10 minutos... dão-me razão, mas no dia seguinte voltam a criticar exatamente o mesmo com o argumento de sempre: «se a nós nos pedem resultados vocês não podem ser uma exceção» (Suj. Diretora de RH).

## 6.5. Em resumo

Neste capítulo abordaram-se as questões de partida 4, 5 e 6. A questão 4 é relativa à *perceção existente acerca da GRH enquanto profissão e quais os aspetos considerados pelos participantes para a caracterizar como profissão*. Uma das conclusões que decorre da análise dos domínios identificados, e que ultrapassa a discussão mais teórica sobre os fatores que caracterizam uma profissão, teve a ver com a importância atribuída por diferentes atores empresariais a questões como a acreditação profissional, enquanto processo que pode contribuir para aumentar a qualidade da GRH praticada nas empresas.

---

<sup>53</sup> Desagregados da seguinte forma: 24 administradores, 25 Diretores Pares, 3 Quadros Técnicos, 6 Colaboradores Operacionais Indiferenciados e 4 Colaboradores Administrativos Indiferenciados.

<sup>54</sup> Três das empresas multinacionais, três de empresas nacionais e dois de empresas nacionais familiares.

Um outro aspeto que mereceu o realce por parte dos entrevistados teve a ver com a questão da formação necessária para se exercer o cargo de diretor de RH, considerando que deve ser de grau superior, tendo inclusive referenciado a importância da formação em GRH, psicologia social, e gestão. A importância atribuída à formação superior para o exercício deste cargo revela o significado que esta área da gestão representa para a totalidade dos entrevistados de todas as empresas participantes e que coerentemente contrasta com o relevo dado ao bom senso enquanto postura a ter no âmbito dos relacionamentos pessoais e profissionais, mas não o bastante para quem exerce a responsabilidade de gerir pessoas ou contribuir para a adequada gestão das mesmas.

No âmbito desta questão surge ainda a dinâmica que envolve as profissões fruto de contingências internas e externas e da própria modificação que vem a ocorrer no modo de conceber uma profissão, ou mais concretamente de a exercer. A evolução tecnológica a par de outros fatores como as mudanças estruturais, as reorganizações, a qualificação dos trabalhadores, são alguns fatores que concorrem para se procurar entender as dinâmicas por que passa uma profissão e o seu exercício. Os dados obtidos realçam o efeito que a tecnologia aportou à vida das empresas e no caso concreto da GRH as opiniões complementam-se da seguinte forma. Por um lado, é importante entender os investimentos efetuados em tecnologia para esta área da gestão como forma de aumentar os níveis de eficiência, os ganhos de produtividade e a maior disponibilidade que os profissionais especialistas nesta área possam dispor para dedicar a outro tipo de desafios profissionais. Por outro lado, se os objetivos se reduzirem apenas a uma questão de redução de custos, moda ou conduzirem à perceção de que a GRH se pode reduzir ao *click* num computador e que tudo pode e deve ser informatizado, pode estar a contribuir-se para uma desqualificação desta responsabilidade de gestão e a respetiva desacreditação das políticas e práticas até então adequadamente desenvolvidas. Pode-se estar a contribuir, de acordo com os entrevistados, para gestação de uma mentalidade que pode reduzir a GRH a programas informáticos, posições de bom senso e, no limite, consideração do exercício desta atividade como algo banal assente em simples senso comum. Destaca-se que estes aspetos negativos são, globalmente postos de lado, mas são lançados alertas dos mais diversos tipos de atores para o evitar desse tipo de ocorrência.

Um último aspeto teve a ver com a relevância dada ao *benchmarking* como modo de procurar melhores formas de exercício da GRH e, dessa maneira, contribuir para a instalação de um sistema, processos e mentalidade de melhoria contínua. As empresas

multinacionais participantes constituem-se como casos de *benchmarking* mundial em diferentes áreas da gestão, incluindo na área de GRH no caso de duas das três empresas. Este facto é expresso nas entrevistas como aumentando os níveis de orgulho pessoal e profissional, o sentimento de pertença empresarial expresso por vários dos seus trabalhadores, incluindo os dois diretores de RH e colaboradores das respetivas direções.

A quinta questão de partida aborda as estratégias percecionadas pelos diferentes atores organizacionais sobre a forma como os diretores de RH constroem a sua identidade profissional. As estratégias percecionadas como sendo adotadas pelos diretores de RH foram em termos globais baseadas em diferentes categorias: conhecimento, acomodação, estabelecimento de parcerias e alianças, orientação para os resultados, orientação para os processos, baseadas no poder, baseadas em atuações diferenciadas, idiossincráticas, identificação e reconhecimento, organização e qualidade da direção de RH.

A análise mais detalhada das estratégias revela um nível de atenção sobre o profissional e a pessoa do diretor de RH e da sua equipa diretiva por parte dos demais atores empresariais. Atenção digna de realce e podendo ser interpretada em múltiplos sentidos e com variados significados, sendo, no entanto, de destacar que o posicionamento tido foi o de diagnosticar estratégias que pudessem concorrer para o sucesso do profissional e do seu grau de influência na empresa e, genuína ou instrumentalmente, para o sucesso ambicionado por todos, independentemente do que sucesso possa significar para cada trabalhador.

Por último, a sexta questão aborda um tema bastante estudado em múltiplas vertentes da investigação académica e com grande significado na realidade empresarial e sobre o qual não só não existe um consenso como ainda ocorrem pontos de controvérsia. A questão foi operacionalizada da seguinte forma: *qual o valor acrescentado atribuído à GRH e aos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais e de que forma este valor acrescentado contribui para o desempenho da GRH?*

As principais conclusões que aqui importa salientar são as seguintes. Uma primeira conclusão é relativa à importância atribuída ao contributo efetivo que cada área da gestão dá para o resultado final da empresa, percebendo-se do discurso de muitos atores organizacionais, nomeadamente os que desempenham cargos de gestão, alguma incompreensão para o facto de a GRH, a coberto de ser muito subjetiva e ter poucos indicadores, ficar um pouco isenta de algum tipo de pressão para apresentar resultados.

Deste tipo de dados pode concluir-se que os tipos de pressão podem ser diferenciados e que a auto e/ou a heteropressão é muitas vezes tão ou mais forte como a pressão quantitativa dos resultados.

Uma outra conclusão tem a ver com o facto de diferentes atores terem perspetivas simultâneas e diferentes sobre a escassez ou abundância de indicadores quantitativos. Isto é, o mesmo ator empresarial tanto refere que a área de GRH tem já um número razoável de indicadores quantitativos, nomeadamente nas áreas mais técnicas e administrativas, como ao mesmo tempo refere a subjetividade, intangibilidade e pouca fiabilidade dos indicadores em GRH. Da análise dos dados depreende-se ainda uma relevância quase levada à obsessão pelos resultados em detrimento dos processos (alguma exceção nas empresas multinacionais e na empresa nacional de matriz familiar designada por D), com as consequências que decorrem dessa valorização. Assim, essa obsessão pelos resultados é considerada normal por muitos, mas excessiva por outros, que a apelidam de ditadura do resultado em que não há tempo para a reflexão e para efetuar o *não caminho*, considerado por outros atores como fatores essenciais ao sucesso e crescimento sustentado das empresas.

Por último, um aspeto decorrente da perceção do carácter diferido dos resultados em GRH que leva a que frequentemente as ações e atividades desta área de gestão sejam hipotecadas em detrimento de outras ou pura e simplesmente abandonadas. Tal é considerado porque, na perceção principalmente de colaboradores que exercem cargos de gestão, a relação custo/benefício ou investimento/proveito não é compensadora, pois muitas atividades só dão resultados posteriormente, no médio ou longo prazo, e dado que as mudanças nas empresas são muito rápidas, pode suceder que quem implementa uma atividade não é quem colhe os resultados. Assim, a prioridade, e o investimento, é direcionado para atividades de resultados a curto prazo. Paradoxalmente ocorre que são reivindicadas muitas mais atividades aos diretores de RH e respetivas direções por diversos atores organizacionais em praticamente todas as empresas participantes. No entanto, quando convocados a sugerir atividades nesta área da gestão, ocorre o mesmo tipo de resposta dada quando é solicitada a indicação de novos e relevantes indicadores de gestão, ou seja, trata-se de uma área onde de facto é muito difícil operacionalizar este tipo de elementos.

Esta síntese dos principais resultados não deve ser considerada exaustiva porquanto os dados serão mais sistematizados e completos no capítulo da conclusão.



## Capítulo 7: Conclusão

### 7.1. Introdução

O objetivo principal deste estudo foi o conhecer e compreender as percepções existentes acerca da GRH, diretores de RH e órgãos de GRH pelos diferentes atores organizacionais com níveis hierárquicos e funcionais distintos. Nesse sentido foram entrevistados 257 indivíduos, pertencentes a 10 empresas de diferentes sectores de atividade e de áreas de negócio diferenciadas. As empresas foram divididas em três *clusters* designados por empresas multinacionais, empresas nacionais e empresas nacionais familiares.

Para a prossecução do objetivo central o estudo adotou a *Grounded Theory* como metodologia qualitativa de análise dos dados, inserida num paradigma interpretativo. Dado o posicionamento neste paradigma, pretendeu-se construir interpretações de práticas sociais, adotando o método indutivo proporcionado pela *Grounded Theory* para a análise dos dados e formulação de conceptualizações teóricas, visando uma maior compreensão do detalhe que habitualmente envolve a GRH e a multiplicidade de percepções em contextos reais.

Ao nível de referenciais teóricos, estes tiveram por base, por um lado, a evolução da GRH e dos papéis atribuídos aos gestores de recursos humanos e, por outro lado, o conceito de percepção, em termos gerais e suas principais características e, de forma mais específica, a percepção social. A problemática em torno do conceito de profissão e a análise da identidade profissional e respetivo processo construtivo foram considerados nos referenciais deste estudo. Estes referenciais foram apresentados nos respetivos capítulos 2 e 3 da revisão de literatura.

O presente capítulo apresenta-se estruturado do seguinte modo: na segunda secção apresentar-se-ão as principais conclusões relativamente a cada uma das questões de partida, considerando que o detalhe foi explicitado nos capítulos 5, 6 e 7 do presente estudo. Estas conclusões procuram estabelecer uma inter-relação entre os dados obtidos no estudo empírico e algumas das questões e problemáticas apresentadas na revisão da literatura. Na terceira secção abordar-se-ão os principais contributos do estudo em termos teóricos e práticos. A terceira secção apresenta as limitações subjacentes a este estudo Na última parte, apresentam-se pistas para investigações futuras.

## 7.2. Principais Conclusões

Independentemente das questões de partida há cinco aspetos que decorrem dos dados e que estão presentes ao nível de todo o desenvolvimento do estudo empírico. Em primeiro lugar a perceção dominante sobre a GRH, influenciadora das perceções sobre o diretor de RH e da DRH, é a de que se trata de uma área da gestão, transversal e abrangente, assente preferencialmente em valores, princípios, políticas e práticas que adquirem significados no âmbito dos contextos em que se conceptualizam, desenvolvem e implementam. Em segundo lugar, as variáveis que neste estudo revelaram um maior poder de diferenciação de perceções foram, por um lado, a categoria profissional dos atores empresariais entrevistados e, por outro lado, a dimensão da empresa, respetivo sector de atividade e, principalmente, a área de negócio de atuação da empresa, em termos de maior ou menor proximidade com o cliente externo.

Em terceiro lugar, em praticamente todas as questões ocorre uma dupla perceção que se concretiza num eixo cujos polos são o real e o expectável. Na maioria das situações em que tal ocorre assiste-se a um posicionamento percetivo dos participantes em contextualizarem as suas opiniões através de uma estratégia de descontextualização, seja do real ou, principalmente do expectável/desejável, das situações concretas das suas respetivas empresas de pertença. As explicações para esta forma de abordagem podem ser várias, assumindo particular relevo a necessidade de evitar a fulanização das temáticas e problemáticas e dessa forma sentir menor constrangimentos em expressar opiniões, comportamentos e sentimentos ao longo dos discursos assumidos. Ou seja, evitando dessa forma qualquer ligação a comportamentos profissionais que relevassem diretamente os protagonistas específicos da GRH das respetivas empresas.

Um quarto aspeto a salientar tem a ver com a perceção generalizada acerca da importância que os sistemas e processos de comunicação têm no conhecimento das principais atribuições, responsabilidades e atividades da GRH e, conseqüentemente, do diretor de RH e da DRH. Assim, é globalmente reconhecida a necessidade de incrementar estes processos comunicacionais, e mesmo inovar nos modos de operar a comunicação e divulgação do que é a este nível desenvolvido. Da mesma forma que, na teoria e na prática, se aborda a questão da importância que o marketing externo pode ter, também é referida a necessidade de um marketing interno desta área ter preocupações com a forma de apresentar as atividades e desenvolvimentos da mesma, mas que não se esgote no

invólucro e vá mais longe na apresentação dos conteúdos, processos, objetivos e responsabilidades da GRH.

Um último aspeto tem a ver com o facto de, para todas as questões de partida, as conclusões decorrentes de todos os domínios, categorias e características não serem apresentadas neste capítulo, tanto por limitações de espaço como e principalmente o maior detalhe de apresentação e análise ter sido efetuado em cada um dos capítulos do estudo empírico.

Assim, e após estes aspetos gerais, apresentam-se as principais conclusões, estruturadas por questões de partida.

### **7.2.1. Quais as perceções que os diferentes atores organizacionais, com níveis hierárquicos e funcionais diversos, têm da GRH, dos diretores e da direção de RH?**

Um dos aspetos percecionados relativamente à GRH foi esta ter sido considerada a área da gestão de uma empresa de características e posicionamento mais global, estando disseminada por diferentes tipos de atores que desempenham funções e assumem responsabilidades diferenciadas nesta área. Existe igualmente a perceção de ser uma área com processos ainda bastante burocratizados, o que pode dificultar a gestão da imprevisibilidade das situações com que é confrontada. As evoluções percebidas pelos diferentes atores, e transversalmente a todas as empresas participantes, vão no sentido da caracterização e evolução histórica desta disciplina e área de atuação em sintonia com a revisão da literatura, respetivamente enquanto função homogeneizadora de cultura e valores, através de alguns dos processos que desenvolve. A perceção de se tratar de uma área difícil, complexa e subjetiva em termos de conteúdo relaciona-se com a perceção de que a mesma deve ter uma orientação abrangente e/ou artesanal, mas especializada, necessitando de abordagens estratégicas e operacionais bem delineadas. É ainda percecionada em termos da sua natureza como política, ideológica e marcada por aspetos simbólicos.

Uma leitura transversal e abrangente da GRH por parte dos diferentes tipos de atores empresariais conduz a uma forma de perspetivar esta área da gestão como muito dinâmica. Tal resulta em perceções muito concretas, complementares e geradoras de expectativas de ação e atuação que traduzem algumas das principais necessidades e

objetivos de cada um dos diferentes tipos de atores, independentemente da empresa de pertença, designadamente proatividade e capacidade de com pragmatismo resolver e ajudar a encontrar soluções para uma diversidade de questões e problemas, e assumir um posicionamento útil para a organização, tal como identificado por vários autores (Dolan *et al.*, 2010; Guest, 2010; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

Apesar de na natureza da GRH pontificarem elementos como difícil, complexa, imprevisível, especializada, a saturação destas categorias revelam uma consciência percetiva e um reconhecimento global muito sugestivo, e contextualmente representativo da importância e relevância atribuídas enquanto área de gestão de uma empresa. Assim, no que reporta ao domínio da distintividade do ato da GRH, as perceções obtidas estão em linha com o referenciado na literatura em termos da evolução da GRH. Assim, são percecionados níveis de heterogeneidade e consequentes dificuldades de delimitação, reveladores de uma área da gestão que, mercê da sua história evolutiva, e da variedade de responsabilidades que lhe são imputadas, se encontra numa fase de construção e definição dos seus campos de atuação (Dolan *et al.*, 2010; Guest, 2010). O atual cenário, de mudanças rápidas, imprevisíveis e descontínuas, vivido após a globalização dos anos 80, coloca a GRH numa perspetiva em que simultaneamente reivindica, por um lado, um carácter estratégico e, por outro lado, uma leitura e atuação mais artesanal dadas as especificidades dos recursos humanos (Siegel, 2009; Davila *et al.*, 2010; Waldman *et al.*, 2012).

A globalização iniciada nos anos 80 e algumas das suas expressões, como a desregulação dos mercados, a deslocalização da economia, o aumento da competitividade, o surgimento de novos países emergentes, as novas profissões, as novas conceções de trabalho e de trabalhador, as alterações de gestão da oferta e procura, e os modos de gerir e cuidar dos trabalhadores muito díspares em diferentes partes do globo, presentes nas perceções dos diferentes tipos de participantes dos diferentes *clusters* empresariais, coloca, de acordo com os dados obtidos e analisados, a GRH perante novas questões e novos desafios que deverão contribuir para a definição da distintividade do seu ato (Cabral-Cardoso, 1999; Dolan *et al.*, 2010; Waldman *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2011).

Por último, em relação a este domínio da distintividade do ato e nos contextos micro e macro em que os participantes contextualizaram as suas perceções, refira-se que as reflexões que sobre os efeitos da globalização se fazem aos mais variados níveis: políticos, económicos, legais, socioculturais, científicos, por vezes decorrentes de experimentalismo

social e organizacional que não permitem ter uma noção sobre as reais consequências desta globalização da indiferença que se pode constatar em algumas formas de gerir recursos humanos e de perceber a GRH (Dolan *et al.*, 2010; Bloom *et al.*, 2012; Waldman *et al.*, 2012).

No domínio referente à percepção de resultados esperados da GRH a percepção prevalente é a de que os resultados em GRH são subjetivos e baseados em critérios ou metodologias igualmente subjetivas, o que indicia uma percepção de descredibilização da função por este motivo. Neste sentido, as análises recorrentes aos dados permitem concluir que se existe já alguma consciência de que o qualitativo pode ser tão relevante como o quantitativo, também é verdade que o simples sopro de uma brisa pode conduzir a um discurso mais veemente e incisivo sobre a necessidade da GRH ter dados de desempenho mais objetivos e critérios de análise quantitativos. Uma outra conclusão perceptiva tem a ver com o regime de exceção em que alguns dos participantes consideram que a GRH e os protagonistas especializados vivem em termos de quantificação de resultados, por comparação direta com os próprios (maioritariamente diretores pares do diretor de RH). Esta situação conduz, de acordo com a análise dos dados e a literatura sobre a temática, a uma maior dificuldade em estabelecer relações entre políticas de GRH e resultados para a empresa, tal como se aprofundou na questão 6. Por último, a percepção sobre o carácter diferido dos resultados é uma das asserções frequentes ao nível dos resultados e que condiciona a adoção de medidas de GRH e respetiva implementação. Esta percepção conduz a uma outra que é a de que a GRH reflete ainda uma prevalência de ações de carácter ainda reativo apesar da necessidade e desejo de proatividade ter sido saturado praticamente a 100%, aspeto reforçado no decorrer da análise dos domínios da questão 6.

Um último domínio a merecer alguma reflexão tem a ver com a evolução tecnológica, com percepções a irem ao encontro das questões teóricas relacionados com a alteração do conceito de profissão, e principalmente de trabalho, e com as questões ligadas à gestão de competências e talentos. A principal conclusão decorrente da percepção dominante é a de que, pelas características próprias desta área e sem colocar de lado a questão da informatização na GRH, há que preservar a individualidade e não a reduzir por questões economicistas, de moda, rapidez ou afins a variáveis meramente tecnológicas.

No que respeita à percepção sobre o diretor de RH, uma primeira conclusão que se pode retirar é a de que os domínios e categorias perceptivas decorrentes da análise dos dados relativamente à GRH são influenciadores das percepções sobre este protagonista da

GRH, bem como condicionam igualmente as percepções que são referenciadas sobre a DRH. De igual forma o contrário é igualmente verdadeiro, o que permite concluir acerca da articulação sistêmica e condicionamento recíproco destas três entidades.

Um primeiro domínio perceptivo coloca a ênfase na categoria profissional, e conseqüentemente na designação/denominação que lhe é atribuída. Não deixa de ser curioso constatar que a questão da designação da função fez emergir percepções que atualizaram as discussões e polémicas em termos teóricos sobre a mudança da designação de diretor de RH e as expectativas de exercício e desempenho de papel associadas a cada uma destas designações, tal como apresentação e análise no capítulo 2 (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011). No presente estudo a diversidade de designações é ainda surpreendente, considerando o facto de, em todas as empresas, os elementos formais sobre a designação do cargo referirem sempre diretor de RH. No entanto, mais surpreendente é o posicionamento tido pelos diretores de RH de empresas com estruturas de liderança bicéfala desta área, em que numa delas um dos diretores se define e designa formalmente como “diretor de pessoal”.

Acresce ainda que é nestas duas empresas de liderança bicéfala que existem os únicos administradores com o pelouro exclusivo da GRH e que utilizam a designação de diretores de pessoal, contrariamente aos demais administradores dessas empresas que utilizam a designação de diretor de RH. Questões táticas, políticas, históricas podem estar na origem destas designações, sendo igualmente de considerar, dada a diversidade de designações da função, o papel de fator influenciador que o tipo de progressão na carreira ou a forma de ascender ao cargo (concurso interno, externo ou convite) os titulares dos mesmos tiveram nas diversas empresas (Cabral-Cardoso, 1999, 2004; Farndale, 2005). Estes mesmos fatores condicionadores revelam, por um lado, e a partir dos dados, uma potencial influência nas percepções e expectativas que se tem sobre o exercício do cargo em questão e, por outro lado, o grau atribuído de identificação com o cargo/função e a respetiva valorização atribuída ao grupo profissional. Este domínio e as categorias que agregam surgem fortemente ligados à questão da identidade profissional e estratégias de identidade profissional percebidas como mais eficientes e eficazes pelos diferentes participantes das diferentes empresas, objeto de análise na questão 5.

Uma outra conclusão decorrente do estudo tem a ver com a riqueza perceptiva relativamente ao segundo domínio designado por eixos de atuação do diretor de RH e conseqüentemente à DRH e à GRH. Este domínio que mereceu adequado enquadramento e

análise no capítulo 5, surge muito relacionado e associado ao domínio de designação e exercício dos papéis atribuídos ao diretor de RH (questão de partida 2) bem como com a percepção de perfil que lhe é associado, temática que não sendo objeto de nenhuma questão partida, acaba por trespassar várias questões e ser abordado com mais pormenor enquanto categoria emergente nesta questão, tendo igualmente uma relação estreita com a questão de partida 4 referente à problemática da profissão. No que respeita aos eixos de atuação percecionados no desempenho atribuído ao diretor de RH, os mesmos revestem um conjunto de categorias, cada uma delas com características referentes à forma, conteúdo, processos de atuação e resultados.

As percepções dos eixos de atuação percebidos no exercício do cargo de diretor RH são expressas pelos entrevistados em termos de contínuos que, no limite, traduzem uma forma de percecionar o desempenho do papel, oscilando entre o percebido, o real e o desejável. A análise dos dados revela que alguns dos eixos de atuação, através da contextualização que lhes foi dada e dos exemplos práticos com que muitos dos participantes os ilustraram, traduzem opções de escolha e uma justificação que enfatiza estratégias instrumentais e outras em que predomina uma lógica de funcionamento individual sobre a lógica do funcionamento coletivo e empresarial. Por último, refira-se que a percepção sobre a atuação do diretor de RH é condicionada por idiosincrasias percebidas e/ou atribuídas a este cargo e ator concreto e pelo tipo de atividades e responsabilidades assumidas. Os fatores contextuais condicionam a opção pelo tipo de eixo de atuação, sendo que a percepção tida sobre a cultura da empresa, as expectativas dos diferentes tipos de atores e as necessidades subjacentes a cada um deles condicionam, com base nos dados analisados, a relevância dada aos eixos de atuação que cada ator elencou, em consonância com a literatura (Davila *et al.*, 2010).

Da análise dos dados e tal como apresentado no capítulo 5, os principais eixos de atuação que originaram maior número de percepções são os seguintes: Reativa – Ativa – Proactiva; Imobilismo – Nim – Pragmatismo; Ambiguidade – Transparência; Subjetividade – Objetividade; Ilegalidades – Pseudo-Legalidade – legalidade; Operacional – Estratégica; e Ineficiência/Ineficácia – Eficiência/Eficácia.

A reatividade surge associada à imprevisibilidade da pessoa humana e à mutabilidade dos contextos em que o diretor de RH atua. Por seu turno a postura de proatividade é percecionada como estando muito dependente de características idiosincráticas atribuídas aos diretores de recursos humanos e às suas capacidades de

gestão e competências de liderança. Apesar da atuação proativa ser a mais privilegiada, existe uma percepção ainda muito associada à reatividade na atuação do diretor de RH e, conseqüentemente, da DRH.

Sendo o pragmatismo o polo que reúne a maior preferência, ao nível dos dados das entrevistas, é o *nim* que ainda caracteriza a percepção do diretor de RH. As referências ao *nim* não sendo significativas são de ter em atenção, na medida em que surgem como uma das primeiras percepções que se tem da atuação daquela área e daquele profissional. A análise dos dados reflete que o *nim* não é percebido como tático, por exemplo no sentido de ganhar tempo ou dispor de mais informação sobre determinado assunto, mas apresenta um carácter mais sistemático, o que é considerado contraproducente em qualquer área da gestão e com maior ênfase na GRH. O imobilismo surge referido por 10 em 20 quadros técnicos como forma de manifestar a sua discordância pelo facto de em termos de posicionamento da GRH e do seu diretor, a questão de desigualdade de oportunidades de carreira ser manifestamente um *handicap* dos quadros técnicos face aos quadros de gestão, descreditando a percepção de equidade que esta população considera imprescindível numa adequada GRH.

Da análise dos dados, as lideranças de RH bicéfalas e as empresas com a gestão centralizada potenciam as percepções de atuações ambíguas por fatores diversos: indefinições e sobreposições funcionais, necessidades de afirmação pessoal, afirmação de poder e influência pessoal, predominância de decisões assentes no *nim* e todo um conjunto de fatores culturais que privilegiam a dúvida, incerteza, ambiguidade e atitudes e comportamentos hipócritas. O controlo mais informal, e nalguns casos bafiento, reinante em empresas nacionais e potenciadoras de clima de paz podre, gera percepções de incerteza, insegurança e desconfiança, terrenos férteis para o emergir da ambiguidade aos mais diversos níveis. Em contraponto, o grau de formalismo das empresas multinacionais conduz a que em situações de ambiguidade a capacidade de ajustamento se torne mais difícil, sobressaindo o espírito de “desenrascanço” de outro tipo de organizações e culturas. A percepção de atuação baseada na transparência, apesar de ser considerada a mais adequada, deve de acordo com os dados ser assumida com prudência, para serem evitados possíveis abusos de confiança organizacional.

O eixo de atuação Subjetividade – Objetividade regista percepções tidas como necessárias para uma adequada GRH, por parte dos diferentes tipos de atores empresariais entrevistados e de forma transversal às empresas participantes. Assim, quase que em contra



ciclo, a subjetividade surge como um dos aspetos valorizados por um número considerável de entrevistados. Este posicionamento expectável do diretor de RH tem muito a ver com o facto de os entrevistados valorizarem a sua própria subjetividade, a sua individualidade e, instrumentalmente considerarem esta forma de atuação mais potenciadora da salvaguarda dos seus interesses pessoais e profissionais. A perceção da atuação objetiva surge indexada ao posicionamento do diretor de RH, nomeadamente ao nível de contribuições para aspetos de gestão desta área nos seus *inputs* para a globalidade da empresa.

Sem surpresas a perceção da legalidade surge como o eixo de atuação mais valorizado em termos do discurso e assumido como o orientador em termos práticos. Igualmente sem surpresa, de acordo com os dados analisados, surge a perceção do cumprimento da legalidade poder ser muito restritivo da atuação quotidiana.

No eixo de atuação Operacional – Estratégica emerge uma perceção mais dominante que considera que *o que é estratégico é que é bom* e deve ser valorizado por contraponto ao operacional que vive do imediatismo. Um dos fatores apontados para que a perceção seja ainda a de um desempenho de papel mais operacional tem muito a ver com a posição desligada do negócio que o diretor de RH por vezes pode assumir, ou o autoisolamento em que se coloca e que impede que muitas das ações ou práticas que projeta não tenham alcance estratégico, sendo visto como desempenhando um papel meramente reativo tipo bombeiro.

Por último, salienta-se o eixo de atuação Ineficiência/Ineficácia – Eficiência/Eficácia. As principais conclusões apontam para a existência de perceções em que existe uma atribuição do mesmo significado aos dois termos, embora a eficácia seja o eixo de atuação desejado no diretor de recursos humanos, privilegiando-se assim a resolução prática de situações. Esta preferência permite, por um lado, realçar o papel que é atribuído aos resultados em detrimento dos processos e, por outro lado, a ênfase dada à proximidade do diretor de RH do negócio, das interações com outros atores e nas relações de parceria.

Um terceiro domínio que assume grande relevância na perceção do diretor de RH tem a ver com o perfil atribuído a este protagonista da GRH, tendo as perceções expressas consubstanciado um contínuo entre o perfil real e o perfil desejável, sem que na maioria dos participantes tenha havido qualquer comparação entre o perfil desejável e o perfil percebido e atribuído ao respetivo diretor de RH da empresa de pertença. Assim, a

formação escolar de nível superior é percebida como sendo de uma enorme vantagem dado o carácter especializado da função e a consequente credibilização que decorre desse tipo de formação. Por seu turno, a variável género, não sendo explicitamente reconhecida como uma variável relevante em termos de perfil, ao ser associada a fatores como compromissos familiares, disponibilidade e mobilidade pessoal e geográfica e sensibilidade social e humana, acaba por ser estereotipadamente condicionadora e discriminadora. Já as variáveis idade e experiência profissional aparecem muito interligadas à questão da maturidade pessoal e profissional.

Para concluir a resposta à primeira questão de partida, passa a abordar-se a perceção acerca da DRH. Algumas das perceções que resultam referem a importância da estrutura formal da DRH, que apresenta níveis hierárquicos e funcionais necessariamente diferentes em função da dimensão da empresa, dos recursos financeiros existentes, bem como do grau de desenvolvimento e maturidade da GRH na respetiva empresa, da cultura da empresa e da composição quantitativa e qualitativa deste órgão, tal como evidência do na literatura (Brandl & Pohler, 2010).

Uma outra perceção vai no sentido de considerar o grau de complexidade das questões que se colocam à DRH, que embora semelhante, apresenta diferenças em função da dimensão da empresa, nomeadamente pelo número questões que podem surgir. Esta constatação implica que em empresas de menor dimensão a DRH tenha de apostar num perfil técnico de carácter mais generalista, devido a uma composição mais diminuta em termos de quadro de pessoal (Brandl & Pohler, 2010). Considerado um órgão com um grau de responsabilidades elevado por partes dos entrevistados, emerge a perceção de que é necessário desmistificar a ideia de que quanto mais complexo, mais difícil, menos inteligível, mais importante este será. Esta ideia tem subjacente a valorização da natureza hermética e de um sistema que ao invés de ser inclusivo é exclusivo e excessivamente especializado. Este tipo de perceção contradiz a natureza transversal, abrangente e interativa que a GRH é ou deve ser na sua origem (Hayley *et al.*, 2005; Dolan *et al.*, 2010; Brandl & Pohler, 2010).

Relativamente ao domínio dos processos de funcionamento a conclusão mais marcante tem a ver com o facto de em ambientes empresariais que valorizam, acima de tudo, os resultados e a sua concretização, é fundamental que numa área e num órgão de gestão em que os resultados não surgem forma imediata mas diferida, seja dada uma ênfase maior aos processos. É importante que estes sejam percebidos como caminhos a percorrer

que concorrem para o sucesso da empresa e a consolidação dos princípios, políticas e práticas de GRH (Stephen, 2002; Gubbins *et al.*, 2005).

No domínio da percepção da distância da direção, esta emerge como condicionadora da percepção que se tem da DRH. Os participantes, principalmente das duas empresas que centralizaram a GRH, referem dois tipos de distância: física e psicológica, que se traduzem em falta de interação e menor acessibilidade, por um lado, e percepção de menor disponibilidade e diferimento das tomadas de decisão referentes à resolução de problemas e situações, por outro. Por último, e comparando com a percepção referente às atividades do diretor de RH, existe uma maior e mais clara percepção das atividades da DRH. No entanto, é referida a necessidade de melhorar os sistemas de comunicação de modo a aumentar o conhecimento acerca do que esta área da gestão desenvolve. Este domínio da comunicação entre direções interliga-se com os domínios emergentes na resposta à questão de partida 6 referente à mais-valia e ao contributo para os resultados da empresa desta área da gestão.

Uma última conclusão sobre os dados referentes à primeira questão de partida, e que articula as três entidades de RH até agora abordadas, tem a ver com a percepção da mais-valia da GRH como assentando na valorização das suas especificidades como forma de diferenciação positiva e de acrescentar valor para a empresa. Esta especificidade deverá caracterizar as dimensões estratégicas e operacionais da GRH corporizadas quer na pessoa do diretor de RH, assim como na DRH, ajustando-se às diferentes expectativas, sem perder a distintividade que advém das suas especificidades e lhes deverá conferir autoridade, credibilidade e profissionalismo, conforme posicionamento traduzido na citação seguinte:

Nas empresas, como nos governos e nos países há quem tenha poder e não tenha autoridade nenhuma e também há quem tenha autoridade e não tenha poder nenhum... acho que a autoridade se bem exercida é mais abrangente e pode fazer mais pelas pessoas que o poder por si só. O poder pode estar apenas associado ao cargo, é uma inerência, enquanto a autoridade é uma conquista, é uma competência. Se o diretor de RH tiver simultaneamente poder do cargo e autoridade no exercício do cargo pode ser excelente para a empresa e para as pessoas... (Suj. Colaborador Operacional Indiferenciado).

### **7.2.2. Que papéis são atribuídos aos diretores de recursos humanos e quais as expectativas de desempenho de papel que existem por parte dos participantes no estudo?**

Relativamente a esta questão de partida uma primeira conclusão, consonante com a literatura sobre papéis profissionais, surge associada ao detentor dessa profissão, sendo influenciado por fatores internos e externos e pelas expectativas que se podem ter do

mesmo. Nas taxonomias de papel apresentadas no capítulo 2, o contexto evolutivo e histórico do diretor de RH conduz a uma evolução das responsabilidades funcionais de natureza mais administrativa para as de natureza mais estratégica, o que de certo modo se traduz nas adjetivações atribuídas pelos diferentes tipos de atores entrevistados (Caldwell, 2001)

Relativamente à evolução do conceito de papel surgiu uma percepção múltipla do papel desempenhado pelo diretor de recursos humanos, conjugando a percepção do exercício do mesmo e as expectativas que sobre ele podem existir. A riqueza de designações de papel apresentadas pelos entrevistados reflete aspetos muito diversos: abordagens apriorísticas de um cargo ou do seu titular; percepção de expectativas de natureza diversa: funcionais, identitárias, conceptuais, contextuais, evolutivas, instrumentais; posicionamentos e construções ideológicas; modos de desempenho; comparações de exercício entre diferentes tipos de detentores do cargo; construções baseadas em abordagens mais abstratas ou mais sustentadas na realidade, em consonância com a literatura (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011; Uyar & Deniz, 2012). Uma outra percepção apresentou um carácter evolutivo baseada no conteúdo do cargo: percepções funcionais baseadas na forma, conteúdos e processo de desempenho do cargo e nas necessidades que resolve ou ajuda a resolverem (LaMarsh, 2004; Smeenk *et al.*, 2008; Uyar & Deniz, 2012). A este nível, partindo dos dados, propõe-se um conjunto de funções relativas ao(s) exercício(s) do papel do diretor de RH: proativa, catalisadora, homogeneizadora, de parceria, zeladora, de *staffing*, estratégica e contributiva. Dentro destas funções, o papel de planeamento e proatividade, que são salientados em estudos teóricos diversos ao longo principalmente das três últimas décadas, surge igualmente nas percepções deste estudo, revelando uma certa constância nos papéis esperados dos protagonistas especializados em GRH, mas realçando igualmente a necessidade de reposicionar a GRH em perspetivas de missão e de atuação *out of the box* (Uyar & Deniz, 2012).

Quanto às designações de papel as percepções foram bastante diversificadas e consubstanciadas em adjetivações variadas. A maior acuidade diferencial, em termos de designações, surge ao nível do diretor de RH, enquanto pessoa concreta ou estereótipo profissional. Tal pode ser interpretado como decorrente da existência de uma expectativa dos diferentes atores que é, por um lado, de perspetivar esta função do ponto de vista da relação e da interação que consegue estabelecer com os outros e, por outro lado, de

considerar o papel associado ao cargo mais dependente das características pessoais do titular do que dos atributos técnico-profissionais que o mesmo exige. De uma forma mais linear, quase se poderia dizer que, na designação do papel profissional, a imagem primeira é a da pessoa que faz o cargo e a segunda imagem é o que a pessoa faz com o cargo, e ambas as imagens são percebidas e valorizadas pelos diferentes atores empresariais de forma diferente.

As variadas designações que foram propostas pelos atores entrevistados refletem, por um lado, a transversalidade das especificidades ao nível de cada tipo de categoria profissional, relativamente independente do *cluster* de empresas e, por outro lado, as interseções existentes nas designações apresentadas pelas diferentes tipologias de atores. As especificidades dentro de cada tipo de categoria profissional poderão traduzir uma similitude na forma de desenhar o conteúdo do cargo, perspetivar o seu exercício e configurar as suas próprias necessidades e ambições através de designações do cargo do diretor de RH que equilibrem o real com o expectável, independentemente da empresa de pertença. As convergências de designações existente entre os diferentes atores, com diferentes categorias profissionais podem resultar de fatores mais amplos, como sejam os contextos que são utilizados para dar significado às designações atribuídas, aos aspetos decorrentes da cultura nacional e empresarial e ao carácter transversal, abrangente e sistémico que a GRH assume (Aumann & Ostroff, 2006; Hirsch & Kmec, 2009; Jacob & Jolly, 2012).

Por último, em relação aos papéis atribuídos e expectáveis ao diretor de RH, os dados revelam que se por um lado não há grandes diferenças, por outro lado, são múltiplos os fatores que concorrem para que não haja uma justaposição entre o real e o desejável. Destaca-se, aliás, que esta não justaposição é considerada maioritária e transversalmente como desejável, na medida em que permite haver margem de progressão e desenvolvimento, quer no cargo e suas responsabilidades quer no modo como é exercido (Janssen, 2000; Guest, 2010). A não justaposição tem, decorrente dos dados, todo um conjunto de elementos que a justificam e dos quais se destaca a evolução das funções, as alterações dos contextos macro e micro e por fim a modificação das expectativas e necessidades das pessoas (Sanders *et al.*, 2008; Bloom *et al.*, 2011) A inevitabilidade das mudanças nos envolventes de funcionamento das empresas, conduz à inevitabilidade da mudança de papéis profissionais (Yamamoto, 2013).

### **7.2.3. Quais as expectativas sobre a natureza e grau de intervenção dos gestores de linha em áreas da GRH?**

As principais conclusões que decorrem das percepções referentes a esta pergunta de partida situam-se num tema clássico da GRH, referente à devolução de responsabilidades de GRH às chefias de linha. Relativamente a este tema, quer teoria quer a prática, não reúnem um consenso, assistindo-se a avanços e recuos, argumentos a favor e contra não só entre investigadores, como entre diferentes empresas e mesmo na mesma empresa em diferentes órgãos (Cabral-Cardoso, 2004; Lemmergaard, 2009; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). O carácter contraditório e as percepções ambivalentes têm muito a ver, de acordo com os dados, com a delimitação de áreas de responsabilidade, aumento ou perda de influência, falta de compromisso dos diversos interlocutores no processo, inadequado treino e formação, enriquecimento ou sobrecarga de trabalho, dependendo muito do tipo de ator que aborda a situação e o seu papel na organização, tal como estudado por diferentes autores (Buyens & De Vos, 2001; Currie, 2006; Francis & Keegan, 2006; Kelly & Gennard, 2007; Lemmergaard, 2009; Hutchinson & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b).

Praticamente todos os colaboradores das direções de RH participantes neste estudo manifestaram a sua oposição ao processo de devolução (exceção no *cluster* das empresas nacionais familiares), alegando a impreparação das chefias de linha em termos de conhecimentos técnicos, falta de vocação e orientação para estas temáticas, bem como os motivos meramente economicistas da decisão, e o receio de que este tipo de medidas possa colocar em causa os respetivos postos de trabalho (Thornhill & Saunders, 1998; Renwick, 2003; Moreira, 2003; Maxwell & Watson, 2006; Barès & Cornolti, 2006; Hutchison & Purcell, 2010; Gilbert *et al.*, 2011a, 2011b). No entanto, o ponto de vista percetivo dos outros atores empresariais é de que este processo não põe em causa o papel do diretor e da direção de RH, sendo inclusive percecionado como uma oportunidade de desenvolvimento desta área e seu protagonista que, por essa via, poderão estar mais disponíveis para desenvolvimento de novas atividades (Cascón-Pereira *et al.*, 2006; Gilbert *et al.*, 2011a). Uma outra conclusão, que decorre das percepções obtidas, é a de atores organizacionais diversos encararem positivamente este processo quando o mesmo contribui para um alargamento e/ou enriquecimento do posto de trabalho que por razões várias, estratégicas, tecnológicas, financeiras, entre outras, sofreu um esvaziamento funcional. No entanto, para este tipo de atores quando este processo ocorre sem que tenha havido formação adequada,

enquadramento funcional, reconhecimento efetivo das novas responsabilidades e a existência efetiva de capacidade de trabalho que permitam englobar estas novas funções, a percepção que sobressai é de clara ameaça, confirmada inclusive em diversos estudos sobre esta temática (Slattery *et al.*, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a).

Uma última percepção é a de um sentimento de inevitabilidade para o diretor e a DRH, como forma privilegiada de desenvolvimento desta área de gestão na empresa, maior envolvimento em aspetos de natureza estratégica, sua credibilização e valorização aos mais diversos níveis. Esta percepção de inevitabilidade é ainda sustentada pela suposta relação de maior proximidade entre as chefias diretas e as respetivas equipas de trabalho, a dimensão e estrutura de muitas DRH e o desenvolvimento tecnológico ocorrido na GRH, tal como em outros estudos (Maxwell & Watson, 2006; Perry & Kulik, 2008; Gilbert, *et al.*, 2011a, 2011b).

#### **7.2.4. Qual a percepção existente acerca da GRH enquanto profissão e quais os fatores considerados pelos participantes para a caracterização como profissão?**

As principais conclusões traduzem a dificuldade em elencar os fatores considerados relevantes para caracterizar uma atividade como profissão. De um modo quase geral, a percepção dominante é a da utilização do termo profissão para designar emprego, ocupação, trabalho, função. Em termos mais práticos surgem alguns domínios: a acreditação profissional, a formação do diretor de recursos humanos relevante para o desempenho do cargo, competências versus bom senso, evolução tecnológica, e *benchmarking* em GRH.

A acreditação emerge enquanto fator de credibilização e de definição de condições de acesso e de regulamentação do exercício da profissão, definindo o tipo de conhecimentos, formação e treino e sistemas de avaliação. Este motivo é referenciado principalmente pelos atores com qualificações escolares de nível superior e que integram associações ou ordens profissionais e que questionaram a existência de uma entidade daquele tipo para os diretores de RH, tal como analisado pela literatura (Farndale, 2005; Farndale & Brewster, 2005; Lengnick-Hall & Aguinis, 2012). Por outro lado, surge igualmente a questão da acreditação no discurso de alguns atores empresariais para justificar a necessidade de haver maior rigor e critério na escolha e seleção de quem pode vir a exercer este cargo.

A propósito ou a pretexto da acreditação foi dada muita relevância à questão da formação escolar de nível superior para o titular deste cargo, acentuando a relação desta questão com a questão de partida 2, no que reporta aos condicionantes do perfil, e com a questão 1, no que respeita à percepção da GRH e do diretor de RH. Tratando-se de uma área da gestão especializada, complexa e difícil, é essencial que “o profissional” desta área (expressão mais utilizada no discurso corrente para se referir ao diretor de RH por parte dos entrevistados) seja alvo de uma boa formação escolar e que a empresa lhe proporcione a formação e a experiência adicional para o desenvolvimento mais adequado das suas responsabilidades profissionais, tal como salientado por diferentes autores (West, 2003, Bernardo, 2003; Meisinger, 2005; Champy, 2011; Correia, 2012).

Uma outra percepção que surgiu foi a da GRH apesar de ser uma área complexa, ser muito propensa à emissão de palpites e opiniões. Associada a esta percepção está uma perigosa confusão entre “bom senso” “senso comum” e o que deve ser o assumir profissional destas responsabilidades. Apesar da tendência perceptiva ser a de considerar o “senso comum” uma banalização e descredibilização de qualquer atividade ou profissão e de associar o “bom senso” a enorme subjetividade e portanto considerar as duas posturas respetivamente perigosa e reducionista, é importante referir que em determinadas situações, como a devolução de responsabilidades de GRH para as chefias de linha, ocorrerem casos em que são os próprios diretores de RH que ao assumir uma atitude de desdramatização aquando do processo de devolução, transmitirem uma ideia de facilidade que podem conduzir à redução das responsabilidades a “uma questão de bom senso”.

Por último, uma outra percepção decorre dos atores com formação superior em GRH que reclamam o estatuto de profissão de forma mais veemente e que assumem, com base na formação superior possuída, o legítimo direito a reclamar-se, num primeiro momento, os “herdeiros desta profissão” e, numa perspetiva mais abrangente e radical, os únicos profissionais para assumir os atos, as atividades, as responsabilidades e os desafios desta profissão. O que coloca este tema igualmente ao nível do processo de definição e construção de identidade profissional.



### **7.2.5. Quais as estratégias percebidas pelos diferentes atores organizacionais sobre a forma como os diretores de RH constroem a sua identidade profissional?**

Uma das principais percepções tem a ver, por um lado, com a importância atribuída à liderança exercida pelo diretor de RH relativamente à sua direção e, por outro lado, de que modo aquele protagonista se posiciona na empresa e capitaliza os pontos fortes que lhe sejam atribuídos e reconhecidos pelos diversos interlocutores (cf. Almeida, 2012). Realça-se os dez tipos de estratégias globais que resultam dos dados obtidos nas entrevistas e que se desdobram em 32 estratégias específicas, denotando uma abordagem abrangente e uma análise detalhada e transversal por parte dos diferentes atores empresariais face a esta área da gestão, e especificamente ao seu responsável máximo. Esta atenção e capacidade de analisar e perceber de que forma o diretor de RH efetua a abordagem à empresa, as formas de marcar o seu território de atuação, revela e a análise dos dados enfatiza, o interesse que esta área e este ator em particular suscitam, e que pode explicar-se pelo facto dos assuntos, questões, decisões tomadas nesta área poderem ter repercussões na vida profissional e pessoal de cada um dos intervenientes, tal como referido por Cooper e Thatcher (2010).

As estratégias de construção de uma identidade profissional do diretor de RH, elencadas pelos diferentes tipos de atores, apresentam algumas diferenças, particularmente em termos de relevância e prioridade atribuída, em função do tipo de *cluster* de empresa. Foi possível estabelecer um *ranking* das cinco estratégias percebidas como mais eficientes e eficazes em cada *cluster* e que pode ser explicado pelo grau de formalização existente na empresa (empresas multinacionais), pela dimensão e estrutura da DRH em cada empresa (empresas nacionais familiares), pelo estatuto e senioridade imputado ao diretor de RH, a capacidade de liderança do mesmo e o grau de importância e evolução, percebido em relação a esta área da gestão (comum aos três *clusters* de empresas). Destas estratégias elencam-se as que estão presentes em mais do que um *cluster*: estratégia baseada no conhecimento, estratégia de identificação e reconhecimento, estratégia idiossincrática, estratégia orientada para os resultados, estratégia de parcerias e alianças, e a estratégia do poder. Uma constatação que surge a este nível tem a ver com a grande similitude e proximidade entre as estratégias gerais e específicas que os diferentes atores empresariais apresentaram com as que os próprios diretores de RH explicitaram como sendo as que mais utilizavam e que lhes pareciam ser as mais adequadas.

Dois outros aspetos decorreram da análise das estratégias gerais e específicas e dos discursos produzidos nas entrevistas, quer pelos diferentes atores empresariais, quer pelos

diretores de RH e colaboradores das DRH. Por um lado, o facto do desafio de se ser diretor de RH ainda ser gerador de um conjunto de ambiguidades e incertezas quer de estatuto, como de caracterização e exercício de papel (aspetos que se relacionam com as questões de partida 2 e 4), o que dificulta a configuração de uma identidade profissional que não seja por referência a um contexto (Flores & Day, 2006; Gioia *et al.*, 2010). Por outro lado, a mutabilidade das situações e dos contextos organizacionais conduzem a reconfigurações frequentes o que provoca que a nível identitário se possa estar num estágio de *identidade profissional em construção* dos diretores de RH e das próprias DRH. Nesta perspetiva, e conforme apresentado em alguma literatura referente quer à evolução da GRH como da gestão estratégica de recursos humanos, este processo de construção da identidade dos diretores de RH passa pela sua capacidade de questionar permanentemente o seu papel nas organizações, não numa postura reativa, mas num processo de marcar o seu caminho, deixar lastro, ganhar espaço de atuação e de intervenção, alargando a sua rede de contactos, privilegiando os novos vizinhos e as trocas de experiências interdisciplinares (Gioia *et al.*, 2010; Dolan *et al.*, 2010).

Por último, a perspetiva adotada para enquadrar teoricamente a identidade profissional baseou-se na teoria da identidade social, a qual tem uma leitura particular das relações intergrupais. Esta teoria realça, por um lado, os comportamentos de favoritismo em relação ao *grupo próprio (ingroup)* e de desvalorização/ discriminação do *grupo dos outros (outgroup)* e, por outro lado, uma tendência ao categorizar de desvalorizar as diferenças e sobrevalorizar as semelhanças dentro das suas categorias de inclusão e fazer exatamente o contrário nas categorias de inclusão dos outros (Devos *et al.*, 1996; Pratt & O'Connor, 2009).

As perceções obtidas e os discursos produzidos durante as entrevistas revelaram estas tendências teóricas, tendo surgido vários grupos em confronto. Assim, realçam-se os seguintes grupos: diretores de RH com funções técnicas e administrativas versus diretores de RH com funções técnicas e de desenvolvimento, que integram as empresas de estrutura bicéfala; diretores de RH com formação académica em GRH relativamente aos diretores que possuem outras formações académicas; quadros técnicos versus quadros com funções de gestão; trabalhadores com funções consideradas operacionais versus trabalhadores com funções consideradas estratégicas. Cada um destes grupos reclama para si aspetos como a verdadeira representação de uma atividade, legitimidade de prioridade de acesso ao exercício de uma profissão, tratamento de equidade, entre muitos outros aspetos e

desfavorecendo, descredibilizando o outro grupo (Tajfel, 1981; Zebrowitz *et al.*, 2007; Pratt & O'Connor, 2009; Hirsh & Lyons, 2010; DeRue & Ashford, 2010; Abednia, 2012).

#### **7.2.6. Qual o valor acrescentado atribuído à GRH e aos diretores de RH pelos diferentes atores organizacionais e de que forma este valor acrescentado contribui para o resultado final da organização?**

Na GRH a questão da orientação para os resultados está presente e este estudo não é exceção. A este nível uma das perceções mais recorrentes foi a necessidade de perceber objetivamente qual o contributo da GRH para os resultados da empresa. Qual o resultado das políticas de GRH, quais os indicadores objetivos, logo quantitativos que a GRH possui e apresenta. A perceção da maioria dos entrevistados é de que se trata de uma área muito subjetiva, imprevisível e que aproveita esses aspetos para se refugiar na avaliação qualitativa, na ausência de indicadores e métricas quantitativas, apresentando ao invés apreciações qualitativas. Esta perceção dominante lança um estigma de descredibilização, de falta de rigor e seriedade, de ausência de cientificidade, nada abonatórias para quem trabalha nesta área, tal como decorre de estudos variados desta temática, como por exemplo Cascio (1998, 2000; ver também, Dolan *et al.*, 2010; Gates & Langevin, 2010).

A análise recorrente dos dados permitiu colocar os entrevistados na situação hipotética de serem os diretores de recursos humanos e poderem apresentar as suas propostas de indicadores e as suas estratégias de quantificação de algumas atividades e a apresentação do respetivo contributo em termos numéricos. O posicionamento face a esta situação hipotética, de exercício de papel e assunção de responsabilidades de GRH, merece que se saliente três aspetos. Em primeiro lugar a perceção a propósito das atividades foi de que a GRH da empresa já realiza várias atividades, embora tenha sido difícil em muitos casos enunciá-las, o que coloca um desafio de desenvolvimento de marketing e adequada comunicação interna por parte dos protagonistas da GRH.

Na mesma hipotética situação, a questão dos indicadores teve um desfecho algo semelhante à proposta de atividades, tendo-se adensado a perceção em torno de dois aspetos. Em primeiro lugar a GRH dispõe de um manancial de indicadores quantitativos bastante significativo, sem que, no discurso de muitos dos entrevistados, seja necessário ir para lá do existente no balanço social ou na adaptação à área de GRH do *Balanced Scorecard*. Em segundo lugar, o desafio de propor indicadores de GRH foi entendido como

difícil, sendo acrescida a dificuldade quando se trata de pensar no processo da sua operacionalização.

Um outro aspeto relativamente a esta questão e que foi suficientemente abordada e aprofundada teve a ver com o facto de as ações e atividades em GRH poderem não ter um retorno imediato e uma visualização do contributo igualmente imediata e quantitativa. As explicações centram-se em vários fatores destacando-se a título de exemplo os seguintes: devido à natureza da área, à relevância que as pessoas assumem nestes processos e ao facto de a adesão e compromisso das pessoas ser variável. Conforme já foi referido e se pretende reforçar, a aposta nas atividades de GRH não se revestem e não são vistas em alguns casos como um valor seguro em que valha a pena apostar. Por fim, embora a relevância dos resultados tenha acompanhado esta pergunta de partida, também foi possível assistir a algumas opiniões de valorização dos processos, como forma de garantir maior desenvolvimento sustentado e garantir a manutenção dos bons resultados. A reflexão do processo permite potenciar a perceção de como se chega ao bom resultado, mas também favorece a compreensão da razão de ser dos maus resultados e permite encontrar as terapêuticas a aplicar nos processos de modo a que as situações se invertam e essa inversão seja duradoura e igualmente sustentada (Friedman, 2009; Liebowitz & Donahue, 2010; Gates & Langevin, 2010). Um aspeto curioso e interessante, do ponto de vista da gestão em geral e da GRH em particular, é que a valorização do processo dá maior relevo à pergunta “porque estão as coisas a correr bem” de modo a evitar a pergunta reativa “o que se passou para que tudo esteja a correr mal e agora o que fazer”.

### **7.3. Contribuições e Implicações do estudo**

Este estudo contribui para o conhecimento científico e para o aprofundar da literatura relativa às perceções acerca da GRH, diretores de RH e órgãos de GRH pelos diferentes atores organizacionais com níveis hierárquicos e funcionais distintos. Esta contribuição é dada não só pela obtenção de resultados analíticos e enraizados nos dados, mas também pela riqueza de atores envolvidos no estudo e transversalidade de funções e áreas de negócios a que os mesmos pertencem. Assim, o estudo contribui para a literatura ao não se limitar às perceções a partir do diretor de RH, tal como acontece em estudos anteriores, mas abarcando uma maior diversidade da população organizacional, obtendo-se assim uma maior riqueza de opiniões e perceções sobre a GRH, os diretores de RH e dos órgãos de

RH. De salientar que o estudo contribui ainda para a literatura ao adotar um posicionamento interpretativo e adotando a *Grounded Theory* como metodologia qualitativa de análise de dados, pelo que em termos metodológicos contribui para aprofundar a importância da contextualização e subjetividade inerente aos estudos sobre percepções. Dadas as contribuições apresentadas no capítulo 1 da Introdução, importa agora, após a análise e interpretação dos dados, salientar as implicações do estudo.

Em primeiro lugar, as percepções acerca da GRH, do diretor de RH e das DRH, por parte dos diferentes atores organizacionais, reforçam a necessidade e importância por parte das entidades especializadas em GRH nas organizações manterem níveis de atenção e escuta ativa, que considere todos os intervenientes e favoreça posturas inclusivas e perspectivas sistémicas. Em segundo lugar, a auscultação das percepções dos diversos tipos de intervenientes pode favorecer a obtenção de uma análise SWOT, que permita aos órgãos de RH das diferentes empresas encetar atuações e intervenções mais orientadas, dirigidas e partilhadas, sendo possivelmente percecionadas como mais adequadas. Tal exercício permitirá proceder a um melhor alinhamento interno e externo de princípios, políticas e práticas da GRH e ter potencialmente atuações mais eficientes e eficazes.

Em terceiro lugar, o facto de serem apresentadas estratégias e eixos de atuação, corroboradas por atores de diferentes níveis hierárquicos, proporcionam ao diretor de RH, e ao órgão de RH de diferentes empresas, a possibilidade de definir de forma mais consciente a sua atuação, manter as suas especificidades e características diferenciadoras e potencia-las como fatores distintivos e, dessa forma, potenciarem a sua contribuição para o desenvolvimento sustentado da empresa e dos trabalhadores que lhe dão vida. Em quarto lugar, face às percepções e expectativas de terceiros relevantes na organização, os protagonistas da GRH podem desenhar programas formativos e de desenvolvimento que lhes facilite o desenvolvimento de atividades que encontram eco nos demais atores.

Em quinto lugar, os resultados estimulam os responsáveis pela GRH a diagnosticarem e atuarem corajosa e assertivamente nas situações de discriminação de qualquer tipo, nas situações de desrespeito, agressividade, violência de qualquer espécie, terrorismo psicológico, comportamentos prepotentes, *bulling* organizacional que tanto pode expor *a pessoa em praça pública ou encafuá-la numa gaiola ainda que dourada*, e ainda situações de *dumping social*, provenientes de quem quer que seja. Em sexto lugar, o estudo incentiva os responsáveis da GRH a aumentarem as suas competências de gestão global, de conhecimento do negócio, de intervenção assertiva que ajude a potenciar, por

um lado, maior credibilidade e confiança organizacional e, por outro lado, favoreça o desenvolvimento de valores de solidariedade empresarial, atitudes de autoestima e comportamentos de empatia organizacional, sem perda das suas especificidades distintivas que se contextualizam em cenários concertos.

Em sétimo lugar, o estudo salienta a responsabilidade dos protagonistas da GRH pugnarem por sistemas adequados de comunicação e ações de marketing interno que permitam aumentar o grau de conhecimento e interesse da parte dos demais atores organizacionais e, desse modo, contribuir para um maior envolvimento comprometido dos demais em diferentes tipos de atividades. Em oitavo lugar, a GRH, na pessoa dos seus responsáveis, deve acautelar devidamente a questão, caso se coloque, de devolução de responsabilidades de GRH para as chefias de linha, através de um planeamento irrepreensível de todo o processo, procurando evitar situações de stresse ocupacional e frustração profissional.

Por último, este estudo pode ser útil para o diretor de RH, e órgãos de GRH, ao alertar para diferentes aspetos, nomeadamente: necessidade de compreender, caracterizar e desconstruir certos mitos, crenças, estereótipos preconceituosos em relação à GRH, que possam desacreditar a função e a sua atuação; a importância que assumem como catalisadores de processos de mudança e do qual não devem abdicar nem alhear-se; a perceção negativa decorrente de tomadas de decisão assentes no *nim*, devendo evitar ao máximo este tipo de alternativa de decisão; aproveitar as potencialidades do domínio “condicionantes do perfil profissional” para melhorar aspetos que muitas vezes terceiros apreendem e o próprio não consegue vislumbrar; desenvolver e aprofundar estudos que visem a credibilização e a acreditação profissional, favorecendo a clarificação dos conceitos profissionais, numa época de grandes controvérsias e reconversões da própria noção de trabalho e de profissão. Por último, a importância que o *benchmarking* assume em termos de princípios, políticas e práticas de forma a promover uma cultura de melhoria contínua, assente na relevância dos processos, não descurando o papel que os resultados inequivocamente assumem.

#### **7.4. Limitações do estudo**

Apesar de não ser objetivo do trabalho a generalização de resultados mas tão-somente a identificação de categorias explicativas e a sua saturação, existe sempre a tendência para eventuais generalizações que poderiam ser algo abusivas e cientificamente discutíveis. Em segundo lugar, apesar do significativo número de entrevistados e de empresas analisadas, as mesmas não representam o universo empresarial português que é na sua maioria constituído por micro, pequenas e médias empresas (99,8%, conforme dados do Instituto Nacional de Estatística publicados desde 2008). Oito das dez empresas que integraram o estudo inserem-se na categoria de “grande empresa” e as outras duas pela sua dimensão são “médias empresas”, muito embora, pela relevância que assumem no sector de negócio em que atuam no nosso país, em que são líderes, possam ser consideradas empresas de grande referência.

Outra limitação tem a ver com potenciais problemas inerentes aos métodos qualitativos de recolha de dados. No caso em concreto a realização de entrevistas, como método de recolha de dados, pode ser influenciado, por um lado, por variáveis parasitas que podendo sempre existir contaminam o dispositivo metodológico devido a eventual controlo inadequado (ainda que inconsciente). Por outro lado, apesar de se terem seguido todas as regras e, dentro do possível, terem sido criadas condições semelhantes em todas as entrevistas, potenciais constrangimentos e/ou condicionamentos nas respostas podem ter ocorrido, seja pela natureza do tema, local de realização das entrevistas (própria empresa), ou até mesmo advindos da gravação das entrevistas. Isto apesar de todos os participantes terem autorizado o registo áudio e de terem sido respeitadas as mesmas regras em todas as entrevistas. Refira-se a título de exemplo que só após colocar a questão da possibilidade de gravação e do consentimento expresso é que o gravador era colocado no contexto da realização da entrevista.

Outra limitação relaciona-se com a questão das opções teóricas que podem levar a que haja sempre alguns modelos teóricos que eventualmente pudessem ser mais adequados. As opções teóricas efetuadas não se pretendem assumir como as únicas possíveis, mas como as mais adequadas para alcançar o objetivo estabelecido para este estudo e obter as respostas mais completas às perguntas de partida formuladas. Mais do que uma limitação o enquadramento teórico será sempre uma inevitabilidade decorrente da tomada de decisão do investigador.

Acresce ainda que o facto de o investigador ter uma experiência profissional significativa enquanto prático, nomeadamente como diretor de RH, coloca dificuldades adicionais, principalmente a nível de isenção e imparcialidade na análise e interpretação dos dados. Ao invés, esta mesma limitação também pode ser percebida como uma mais-valia, na medida em que, a experiência profissional do investigador nesta área da gestão potenciou outras leituras dos dados obtidos, através do confronto dos mesmos com as suas experiências profissionais e por esse facto ter aparecido igualmente ao nível das motivações com um acento positivo.

A consciência de todas estas limitações ajuda a reduzir substancialmente as mesmas e as suas potenciais consequências. Por último, são de salientar de forma mais detalhada as limitações decorrentes da utilização da *Grounded Theory* como metodologia qualitativa de análise de dados. Assim, este estudo não teve a pretensão de aplicar a *Grounded Theory* de uma forma “pura”, até porque há debates sobre o que será a aplicação “pura” da mesma (Urquhart, 2013, p. 3). Tal como mencionado no capítulo 4, a *Grounded Theory* teve várias adaptações e é utilizada de forma mais abrangente ou como forma de codificação de dados. Procurou-se respeitar os pressupostos bases da mesma e utilizar de forma apropriada aos objetivos estabelecidos e dados obtidos. Acresce, e citando as palavras de Myers (2011, p. 112), que a:

... grounded theory, utilizada em todo o seu potencial, deve ser utilizada para gerar teorias que são bem fundamentadas nos dados [...]. Contudo, e na análise final, se o investigador é capaz de fazer uma contribuição original para o conhecimento e apresentar resultados finais interessantes através da utilização das técnicas da grounded theory apenas para a codificação, então acredito que esta utilização de certa forma limitada da grounded theory pode ser justificada.

A adoção da *Grounded Theory* implica uma grande participação do investigador e a qualidade do trabalho reflete a capacidade e criatividade do mesmo para analisar os dados, pelo que esta pode ser uma limitação para o trabalho. No entanto, todos os esforços e empenho foram desenvolvidos para minimizar o enviesamento passível de ser introduzido pelo investigador, e este é um aspeto presente em todas as investigações. Outro aspeto está relacionado com a importância da participação dos entrevistados e da capacidade e vontade dos mesmos em participar na investigação e traduzir em palavras a sua versão do fenómeno em estudo. Este trabalho ao estar enraizado nos dados está intrinsecamente ligado aos participantes e à relação que estabeleceram com o investigador.

Outro aspeto a ter em consideração é que este trabalho, pela riqueza e quantidade dos dados recolhidos poderia ainda ser mais desenvolvido, aperfeiçoado e apresentar uma



maior integração teórica (Urquhart, 2013, p. 185). No entanto, um manuscrito acaba quando o investigador aceita que não há trabalhos perfeitos e que o seu trabalho pode ser desenvolvido no futuro, nomeadamente desenvolvendo ideais que não foram devidamente aprofundadas. Mas acima de tudo quando, por fatores externos, o tempo para a conclusão do trabalho se esgota e se tem de dar o mesmo por concluído, mas tendo a noção de que muito haveria para fazer ainda!

#### **7.4. Investigação Futura**

Um trabalho desta natureza, mais do que atingir um fim, apresenta-se como um ponto de partida para novas ou mais profundas investigações. Assim, são várias as possibilidades a serem exploradas, nomeadamente, o alargamento do estudo das perceções para outros níveis de *stakeholders* dos quais se destaca a estrutura acionista maioritária, os sindicatos ou comissões de trabalhadores; o alargamento para outro tipo de funcionários, como por exemplo funcionários em regime de *part-time* ou trabalhadores temporários.

Outra possibilidade é a de aprofundar este estudo em termos comparativos e de maior intencionalidade face à situação financeira, económica de recessão que se instalou não apenas em Portugal, mas a nível europeu e mesmo mundial. Apesar de ao longo do trabalho existirem alguns reflexos deste início de “tremor de terra” e algumas opiniões dos entrevistados, que tiveram um carácter premonitório de fatores despoletadores da situação atual e consequências, nomeadamente em GRH, seria interessante confrontar os resultados deste estudo com as perceções existentes no momento atual e futuro próximo e procurar avaliar de que forma o contexto tem implicações nessas mesmas perceções.

Outra possibilidade é a de aprofundar o conhecimento acerca dos papéis que as chefias de linha podem desempenhar em termos de GRH e de que forma são esses papéis definidos e desenhados organizacionalmente. Além disso, seria interessante procurar compreender até que ponto as chefias de linha estão preparadas e vocacionadas para assumir responsabilidades diferentes das habitualmente atribuídas, em contextos organizacionais diversos e nem sempre convenientemente apresentados.

Por último, mas não menos importante, a riqueza dos dados recolhidos possibilita o aprofundar de um “lado negro da GRH”, que embora analisado acabou por não fazer parte integrante deste estudo, mas que se revela de um grande interesse para uma melhor perceção dos diretores de RH e da GRH, e da própria gestão em geral.



## Apêndice: Guião de Entrevista

Apresentação sumária do entrevistador; Descrever o objetivo e âmbito do estudo; não existência de respostas certas ou erradas; explicar a forma de selecção dos entrevistados; esclarecer todas as dúvidas; solicitar permissão para proceder à gravação áudio; deixar claro que se entender que existe algo que não quer que fique gravado bastará referir e o gravador é de imediato desligado; agradecer; ligar o gravador e repetir tudo o que anteriormente foi referido agradecendo o facto de permitir a gravação da entrevista. No final da entrevista, fechar a mesma; averiguar a existência de dúvidas e responder a todas as que surjam e prestar esclarecimentos necessários e solicitados; solicitar disponibilidade para esclarecer algo que seja necessário durante o processo de transcrição ou para efectuar novas perguntas ou aprofundar algumas já efetuadas; analisar a disponibilidade para segunda entrevista, caso seja necessário; garantir que todas as respostas são confidenciais, bem como a identidade da empresa e a do entrevistado. Agradecer toda a disponibilidade.

1. Nome
2. Idade
3. Naturalidade
4. Estado Civil
5. Tem filhos? De que idade?
6. Pratica algum culto religioso?
7. Qual a sua formação escolar?
8. Qual a sua formação complementar feita por sua iniciativa?
9. Foi a sua primeira experiência de trabalho?
10. Descreva o seu curriculum profissional de forma sucinta, indicando sector de actividade, tipo de negócio, categoria profissional e processo evolutivo nas empresas por onde passou?
11. Em que data ingressou nesta empresa?
12. De que forma ingressou nesta empresa?
13. Para que função? E com que categoria profissional?
14. Descreva sucintamente as principais responsabilidades que foi tendo nesta empresa?
15. Que formação recebeu nesta empresa? E noutras empresas em que tenha trabalhado?
16. Qual a sua categoria profissional atual? E há quanto tempo a exerce?
17. O que é para si a GRH ou o que deverá ser, caso considere existir uma diferença a este nível?  
E, quando fala em GRH está concretamente a referir-se a quê, o que é que lhe vem à mente?
18. Em seu entender a GRH numa organização é da responsabilidade de que entidades?
19. A devolução de áreas, assuntos e responsabilidades da GRH para as chefias directas contribui para enfraquecer ou fortalecer o papel do diretor de RH e da respetiva direcção de GRH?
20. Porquê a devolução à chefia pode ser ameaça? Oportunidade ou Inevitabilidade?

21. Fatores que facilitam ou são obstáculos ao desenvolvimento do processo de devolução?
22. Experiências e sentimentos que este processo lhe suscita?
23. Como caracteriza a importância da informatização para as empresas? E na sua empresa em concreto?
24. Como caracteriza a GRH em termos de características?
25. Qual é a categoria profissional do responsável pela direção RH?
26. Relativamente ao diretor de RH com classifica a sua atuação?
27. Como classifica o papel desempenhado pelo diretor de RH?
28. Quais são as diferenças entre o papel que o diretor de RH desenvolve e aquele que eventualmente gostaria que o mesmo desempenhasse?
29. Já teve outros diretores de RH? Se sim como os caracteriza e como compara o atual com os outros?
30. Concorda com a existência de um discurso muito favorável à importância dos RH numa organização e depois no dia-a-dia a realidade é diversa, isto é, existem empresas onde há uma coerência entre o discurso e a prática enquanto noutras o discurso para o exterior e mesmo para o interior é o de que “a maior riqueza da organização são as pessoas”, “o capital mais importante são as pessoas”, “tudo é copiável exceto as pessoas”, “esta empresa sem vocês não era nada” e depois as pessoas são tratadas como recursos descartáveis, dispensáveis, e mesmo muito mal tratadas. Concordando com este retrato, o que considera poder estar na origem desta situação?
31. Conhece casos que reflitam esta situação e que queira partilhar?
32. Em 1994 o americano Michael Porter, guru e especialista em gestão, foi contratado pelo Governo do Estado Português da altura (Eng.º Mira Amaral), para realizar uma análise sobre a economia do país, visando a sua melhoria em termos de dimensão e eficiência. O resultado desse relatório foi a identificação de *clusters* de actividades em que Portugal fosse competitivo e valesse a pena investir. Nesse trabalho que ficou conhecido como “Relatório Porter”, explicitaram-se as áreas em que o país era competitivo. Setores como os vinhos, têxteis, madeira, cortiça, calçado, o turismo, mereceram o rótulo de competitivos. Importa, no entanto, reter, no que a esta investigação diz respeito, uma frase de Porter que mereceu na altura o consenso quer de práticos como de académicos: “a gestão adequada dos recursos humanos é uma vantagem competitiva”, tendo o consultor Michael Porter esclarecido que o adjetivo “adequado” referia-se à capacidade de gerir os RH de acordo com a tipologia da empresa e do negócio.
  - a. Se a gestão adequada de RH pode ser uma vantagem competitiva para uma empresa, deve a mesma estar perfeitamente clara na organização e por vezes o que acontece é a existência de zonas ambíguas, cinzentas. Concorda? Se sim porque ocorrerá isto?

33. Conhece a direcção de RH? O que costuma tratar com esta direcção? Como avalia a sua prestação, em termos de exemplos concretos?
34. Como está organizada a DRH? Em termos da sua composição e número de colaboradores conhece-os?
35. Quais são as actividades que a direcção e o diretor têm sob a sua responsabilidade? Quais considera mais importantes? E Porquê?
36. Como aceitaria a devolução da GRH para a sua área e concretamente para si?
37. O que conduz ao sucesso e ao fracasso deste processo?
38. A GRH provoca muitas situações de ambiguidade e/ou cinzentismo? Porquê?
39. Se fosse proposto para o cargo de diretor de RH, aceitaria ou não? Se sim, quais as três primeiras medidas concretas que tomaria?
40. Se a vaga de diretor de RH estivesse por preencher e tivesse responsabilidade pela decisão de preenchimento de que forma decidia e porquê? Assumindo que mandaria preencher o cargo, quais os aspetos que em seu entender são condicionadores do perfil deste profissional? O que mais e menos valoriza no perfil do diretor de RH?
41. Qual a importância do perfil do diretor de RH?
42. Que perfil considera mais adequado para um diretor de RH?
43. Assuma, por favor o papel do director de RH e avalie a pertinência das actividades já desenvolvidas ou em curso pelo diretor e/ou direcção de RH, bem como as propostas avançadas ou a avançar por aquelas entidades?
44. Que estratégias o diretor de RH pode adoptar para ultrapassar esta situação de existirem muitos treinadores de bancada? Querirá o diretor de RH reverter esta situação? Poderá esta situação ser considerada uma ameaça ou uma oportunidade?
45. A que níveis se registou a evolução da GRH? Existiu de facto uma evolução e quem a protagonizou?
46. O que pensa de uma frase que deu título a um pequeno artigo de Belmiro de Azevedo que dizia o seguinte: “As responsabilidades para as quais os gestores portugueses estão pior preparados para gerir são recursos humanos”. Este artigo foi escrito em 1986. A pergunta é de então para cá a GRH melhorou, piorou ou ainda faz muito sentido a afirmação?
47. Conhece a missão da empresa? E o seu conteúdo?
48. Que tipo de atuações consegue identificar no desempenho profissional do diretor de RH?
49. Que formação considera que um diretor de RH deve ter em termos escolares? Quais os cursos de formação lhe parecem mais adequados?
50. Acha que bom senso e senso comum são muito úteis para resolver questões de GRH?
51. Como classifica a distância da direcção de RH e do diretor de RH em relação à sua pessoa e em relação às outras direcções?
52. Que valores a sua empresa valoriza? E no seu caso que valores realça?

53. De que forma acha que o diretor de RH marca a sua posição na empresa?
54. O que pensa do facto de em GRH todas as pessoas gostarem e acharem que sabem e mandarem palpites sobre tudo e todos?
55. Os sistemas de medição de resultados da GRH são em seu entender eficazes?
56. Que contributos considera que a GRH dá para a empresa atingir os resultados finais?
57. Que indicadores conhece para medir o desempenho da GRH?
58. O que é para si mais importante a GRH (princípios, políticas e práticas tudo bem definido) ou o diretor de RH com as características do perfil que considerou relevantes?
59. Qual a postura que o diretor e a direcção de RH devem ter: ativa, reativa ou proactiva e porquê?
60. Qual é o efeito do RH para a GRH?
61. O diretor de RH tem poder e deve ter poder. Concorda?
62. Em seu entender porque é que a GRH passou a ser designada por GERH?
63. Se a administração o nomeasse diretor de RH e lhe solicitasse duas ações prioritárias que fossem uma mais-valia para a empresa o que proporia?
64. Se agora a administração o nomeasse como diretor de RH e lhe pedisse para elaborar um plano com as principais ações para a sua direcção quais as três que colocaria como prioritárias?
65. Da sua experiência profissional, que exemplos concretos me poderia dar que simbolizem boas práticas de GRH e exemplos de situações que não deveriam ocorrer nunca em GRH?
66. O que pensa da profissão de diretor de RH? Gostaria de ter essa profissão? Porquê?

## Referências Bibliográficas

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abednia, A. (2012). Teachers' professional identity: contributions of a critical EFL teacher education course in Iran. *Teaching and Teacher Education*, 28(5): 706-717.
- Abrams, D. (1999). Social identity, social cognition, and the self: the flexibility and stability of self-categorization. In D. Adams & M. A. Hogg (Eds), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 197-229). Oxford: Blackwell Publishers.
- Abreu, W. C. (2001). *Identidade, Formação e Trabalho: Das Culturas Locais às Estratégias Identitárias dos Enfermeiros*. Lisboa: EDUCA.
- Aghazadeh, S. M. (2003). The future of human resource management. *Work Study*, 52(4/5): 201-207.
- Ahmad, Z., Ali, L., Ahmad, N., Nawaz, M. N., & Ahmed, I. (2010). Perception of middle level managers regarding organizational work climate: An exploratory study of pharmaceutical industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2): 361-378.
- Airaudi, S. (1996). La logique du pouvoir dans les organisations. *Revue Française de Gestion*, 111: 38-43.
- Akdere, M., & Schmidt, S. (2007). Measuring the effects of employee orientation training on employee perceptions of quality management: implications for human resources. *The Business Review*, 7(2): 336-341.
- Allwood, C., & Bärmark, J. (1999). The role of research problems in the process of research. *Social Epistemology*, 13(1): 59-83.
- Almeida, A. (2000). Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos. Da ilusão estratégica à estratégia da desilusão. *Recursos Humanos Magazine*, 11: 10-22.
- Almeida, J. (2008). A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção. *Sísifo/Revista das Ciências da Educação*, 6: 45-56.
- Almeida, J. A. (2012). Os profissionais de gestão de recursos humanos: competências e espaços de reconhecimento profissional. In T. Carvalho, R. Santiago & T. Caria (Eds), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspectivas* (pp. 97-108). Porto: Edições Afrontamento.
- Alter, N., & Laville, J. L. (2004). La construction des identités au travail. *Sciences Humaines*, Mai: 149.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Revue Management & Avenir*, 21: 244-260.
- Amâncio, L. (2010). Identidade social e relações intergrupais. In J. Vala e M. B. Monteiro (Eds), *Psicologia Social* (pp 387-409) (8ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: A value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2): 174-181.
- Andersen, S. M., & Klatzky, R. L. (1987). Traits and social stereotypes: levels of categorization in person perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2): 235-246.
- Andolsek, D. M., & Stebe, J. (2005). Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3): 311-329.

- Andreescu, F. (2005). Changing HR roles in commercialising public sector organizations: from personnel administration to strategic partnership? Evidence from two longitudinal case studies in the United Kingdom. *Management Research News*, 28(9): 31-34.
- Antila, E. M., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions. A multiple case study. *Personnel Review*, 37(3): 280-299.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same?. *Employee Relations*, 22(6): 576-593.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3): 325-374.
- Atkinson, P. (2005). Qualitative research – unity and diversity. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), Art. 26, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503261>.
- Attali, J. (1999). *Dicionário do Século XXI*. Lisboa: Multitipo Artes Gráficas.
- Atwater, L. (1995). The relationship between supervisory power and organizational characteristics. *Group & Organization Management*, 20(4): 460-486.
- Audea, T., Teo, S., & Crawford, J. (2005). HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines. *International Journal of Human Resource Management*, 16(4): 532-552.
- Aumann, K. A., & Ostroff, C. (2006). Multi-level fit: an integrative framework for understanding HRM practices in cross-cultural contexts. *Multi-Level Issues in Social Systems*, 5: 13-79.
- Bailey, L. (2008). Stepping up to the table: the HR professional's role in corporate strategy. *Super Vision*, 69(9): 6-7.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1984). Strategic human resource management: implications for training human resource professionals. *Training and Development Journal*, January: 76-78.
- Baker, D. (1999). Strategic human resource management: performance, alignment, management. *Librarian Career Development*, 7(5): 51-63.
- Bambacas, M., & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: the relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management & Organization*, 15: 224-240.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Thousand Oaks: Sage.
- Baptiste, I. (2001). Qualitative data analysis: common phases, strategic differences. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(3), Art 26, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503261>.
- Barès, F., & Cornolti, C. (2006). Le DRH, un homme du pouvoir? *Revue Française de Gestion*, 165(6): 45-69.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: a new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1): 45-66.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.



- Baron, J., & Bielby, W. (1986). The proliferation of job titles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31(4): 561-586.
- Baron, J., Dobbin, F., & Jennings, P. (1986). War and peace: the evolution of modern personnel administration in U.S. industry. *American Journal of Sociology*, 92(2): 350-383.
- Bartram, T., Stanton, P., & Thomas, K. (2009). Good morning Vietnam: new challenges for HRM. *Management Research News*, 32(10): 891-904.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2): 189-220.
- Bauman, S. (2008). To join or not to join: school counselors in a case study into professional membership. *Journal of Counseling & Development*, 86(2): 164-177.
- Beatty, R. W., & Schneider, C. E., (1997). New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”. *Human Resource Management*, 36(1): 29-37.
- Beaumont, P. B. (1995). The U.S. human management literature: a review. In G. Salaman (Ed), *Human Resource Strategies* (pp. 20-37). London: Sage.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1): 53-101.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, M.C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4): 643-678.
- Beer, M. (1997). The transformation of human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1): 49-56.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Beijaard, D., Verloop, N., & Vermunt, J. D. (2000). Teachers’ perceptions of professional identity: an exploratory study from a personal knowledge perspective. *Teaching and Teacher Education*, 16(7): 749-764.
- Benjamin, J. & Louw-Potgieter, J. (2008). Professional work and actual work: the case of industrial psychologists in South Africa. *South African Journal of Psychology*, 38(1): 116-135.
- Benkhoff, B. (1997). A test of the HRM model: good for employers and employees. *Human Resource Management Journal*, 7(4): 44-60.
- Bennet, N., Ketchen, D., & Schultz, E. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1): 3-16.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bernardo, A. M. (2003). *A Sociologia como Ciência e Profissão: Um longo Diálogo entre o Racionalismo e o Pragmatismo*. Tese de Doutorado. Universidade da Beira Interior. Departamento de Sociologia.
- Bertalanffy, L. (1973). *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Besseyre des Hors, C.-H. (2011). *RH au Quotidien, 100 fiches*. Paris: Dunod.
- Beysseres des Hort, C. (1988). *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*. Paris: Editions d’ Organisation.

- Bhatnagar, J., & Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1711-1739.
- Biela, A., Lingoos, J. C., Lin, Y., & McKeahic W. J., (1989). Cognitive schemas in social perception. *Multivariate Behavioral Research*, 24(2): 195-208.
- Bilgrami, A. (2001). Identity and identification: philosophical aspects. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds), *International Encyclopedia of the Social & Behavioural Sciences* (pp. 7149 - 7154). Amsterdam: Elsevier.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds), *Handbook of Labor Economics* (pp. 1697-1769) (Vol. 4, Part B). North Holland: Elsevier.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1): 12-33.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4): 343-367.
- Bonache, J. (2007). Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: objetivos, logros e retos. *Universia Business Review*. Número especial 150 aniversario Banco Santander primer trimestre (1º trimestre 2008): 46-59.
- Bond, M. H. (1979). Dimensions used in perceiving peers: cross-cultural comparisons of Hong Kong, Japanese, American and Filipino university students. *International Journal of Psychology*, 14(1/4): 47-56.
- Bond, M. H. (1987). Old wine in new skins: impressions about other can be disconfirmed by social reality. *Psychologia*, 30(1): 39-43.
- Bond, M. H., & Cheung, T. S. (1983). College students' spontaneous self-concept: the effect of culture among respondents in Hong Kong, Japan, and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14(2): 153-171.
- Bondarouk, T., Looise, J. K., & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation. HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5): 472-491.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 138-162.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5): 550-566.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of "line of sight", out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9): 1489-1511.
- Bournois, F. (1991). Pratiques de gestion des RH en Europe: données comparées. *Revue Française de Gestion*, March-May: 68-83.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Bowman, C., & Daniels, K. (1995). The influence of functional experience on perceptions of strategic priorities. *British Journal of Management*, 6(3): 157-167.

- Boxall, P. (1992). Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3): 60-79.
- Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3): 645-664.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3): 59-75.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews* 2(2): 183-203.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*. Paris: Economica.
- Brandão, M. A., & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20: 23-40.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6): 1025-1046.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Macmillan Business.
- Breitfelder, M., & Dowling, D. (2008). Why did we ever go into HR? *Harvard Business Review*, 86(7/8): 39-43.
- Brewster, C. (1993a). Developing an 'European' model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*. 4(4): 765-784.
- Brewster, C. (1993b). The integration of human resource management and corporate strategy. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds), *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey* (pp.22-35). London: Routledge.
- Brewster, C. (1997). A profissão de gerir pessoas e talentos. *18º Congresso Europeu de Recursos Humanos* (pp. 7-13). Lisboa: APG.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3): 45-64.
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (1993b). Human resource management in Europe: issues and opportunities. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds), *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey* (pp. 1-21). London: Routledge.
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (1994). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.
- Brewster, C., & Söderström, M. (1993). Human resources and line management. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds), *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey* (pp. 51-67). London: Routledge.
- Brewster, C., Larsen, H. H., & Mayrhofer, W. (1997). Integration and assignment: a paradox in human resource management. *Journal of International Management*, 3(1): 1-23.
- Brockbank, W. (1997). HR's future on the way to a presence. *Human Resource Management*, 36(1): 65-69.
- Brown, D. (2002). Raising the certification bar for HR. *Canadian HR Reporter*, 4(15): 18-19.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2012). Grounded Theory in historical perspective: an epistemological account. In A. Bryant e K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 31-57). London: Sage.

- Buhler, P. M. (2008). Managing in the new millennium. The skills gap: how organizations can respond effectively. *Super Vision*, 69(1): 19-22.
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity Theory*. New York: Oxford University Press.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management*, 11(3): 70-89.
- Cabecinhas, R., & Amâncio, L. (1999). Asymmetries in the perception of others as a function of social position and context. *Swiss Journal of Psychology*, 58(1): 40-50.
- Cabral-Cardoso, C. (1996). O Factor político nas organizações. In C. A. Marques, & M. P. Cunha, (Eds), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 397-419). Lisboa: D. Quixote.
- Cabral-Cardoso, C. (1997). Poder, política e cultura de engenharia. *Cadernos Noroeste*, 10: 339-355.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. P. Cunha (Ed), *Teoria organizacional: Perspectivas e Prospetivas* (pp. 225-249). Lisboa: D. Quixote.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 959-977.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: the case of human resource management. *Management Research*, 4(3): 193-204.
- Cabral-Cardoso, C., & Cunha, R. C. (2000). Organizational behavior and its contribution to human resource management: introduction to the special Issue. *Comportamento Organizacional*, 6(2): 155-160.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Pratiques et Éléments de Théorie: Gestion des Ressources Humaines* (4<sup>a</sup> ed.). Paris: Dunod.
- Caetano, A. (2010). Formação de impressões. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds), *Psicologia Social* (pp. 89-123) (8<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 39-52.
- Caldwell, R. (2002). A change of name or a change of identity? Do job titles influence people management professionals' perceptions of their role in managing change? *Personnel Review*, 31(5/6): 693-709.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4): 983-1004.
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3): 196-215.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. B. (1998). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Camilleri, C. (1999). Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie. In C. Camilleri, J. Kastersztejn, E. M. Lipiansky, H. Malewska-Peyre, I. Taboada-Leonetti & A. Vasquez (Eds), *Stratégies Identitaires* (pp. 27-41). Paris: PUF.
- Canavarro, J. M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Carapinheiro, G. (1993). *Saberes e Poderes no Hospital: Uma Sociologia dos Serviços Hospitalares*. Porto: Edições Afrontamento.

- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resource in small organizations: what do we know? *International Journal of Human Resource Management*, 14(3): 295-324.
- Carrière, J. & Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration, *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, 22(4): 302-315.
- Carr-Ruffino, N. (2006). *Managing Diversity: People Skills for a Multicultural Workplace* (7<sup>th</sup> Ed.). Boston: Pearson.
- Carvalho, A. (2004). *A Gestão da Flexibilidade Através da Gestão de Recursos Humanos: O Caso das Grandes Consultoras de Gestão*. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais, Universidade do Minho, Braga.
- Carvalho, T., Santiago, R., & Caria, T. (2012). *Grupos profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspectivas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits* (5<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources – The Financial Impact of Behavior in Organizations* (4<sup>th</sup> Ed.). South Western: College Publishing.
- Chambel, M. J., & Curren, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Champy, F. (2011). *Nouvelle Théorie sociologique des Professions*. Paris: PUF.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4): 523-544.
- Chang, P., & Chen, W. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4): 622-631.
- Charmaz, K. (1997). Grounded Theory. In J. A. Smith, R. Harré & L. V. Langenhove (Ed.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 27-49). London: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão das Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chua, W. F., & Clegg, S. (1990). Professional closure: the case of British nursing. *Theory and Society*, 19(2): 135-172.
- Cisneros-Puebla, A., Faux, R., & Mey, G. (2004). Qualitative researchers – stories told, stories shared: the storied nature of qualitative research. An introduction to the special issue: FQS Interviews I. *Forum: Qualitative Social Research*, 5 (3), Art.37, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0403370>.
- Clark, J. (1993). Personnel management, human resource management and technical change. In J. Clark (Ed). *Human Resource Management & Technical Change* (pp. 1-20). London: Sage Publications.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately seeking, legitimacy: organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4): 495-513.
- Clifford, O., & Grant, D. (1996). Personnel management in the public sector power, roles and relationships. *Personnel Review*, 25(2): 4-18.
- Coda, R., César, A., Bido, D., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *Brazilian Administration Review*, 6(1): 15-33.

- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: SAGE.
- Colbert, A., Rynes, S., & Brown, K. (2005). Who believes us? Understanding managers' agreement with human resource research findings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3): 304-325.
- Collinson, D. (1998). Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds), *Power and Influence in Organizations* (pp. 25 – 68). Thousand Oaks: Sage.
- Conner, D. (2006). Human-resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size and perceived independence. *The Journal of Social Psychology*, 146(6): 717-732.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3): 38-49.
- Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2010). (How) does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management*, 49(3): 377-400.
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: the role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4): 516-538.
- Cooper, J. (2008). Self-regulating professions in need of review of guidelines and rules. *CMA Management*, March: 50-51.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3<sup>rd</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Correia, M. F., Cunha, R. C., & Scholten, M. (2013). Impact of M&as on organizational performance: the moderating role of HRM centrality. *European Management Journal*, 31(4): 323-332.
- Correia, T. (2012). Uma abordagem sistémica do profissionalismo médico num sistema em Mudança. In T. Carvalho, R. Santiago, T. Caria (eds), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspectivas* (pp.131-149). Porto: Edições Afrontamento.
- Cotrim, T. (2001). O que mudou nos recursos humanos? *Exame*, 188: 82-84.
- Covaleski, M., Dirsmith, M., & Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, 8: 1-35.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London: Sage.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système: Les Contraintes de L'Action Collective*. Paris: Seuil.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplexity. *European Management Journal*, 28(2): 85-94.
- Cunha, M. P., Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2006). Surprises in management and organization: concept, sources and a typology. *British Journal of Management*, 17(4): 317-329.
- Cunha, M. P., Cunha, A. C., & Marcelino, A. R. (2000). Integrando paradoxos: GRH em ambientes de qualidade total. *Recursos Humanos Magazine*, 10: 40-46.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

- Cunha, P. C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, P. C., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, R. C., Obeso, C., & Cunha, M. P. (2004). HRM in Spain and Portugal: different paths to the same destiny. In C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (eds), *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* (pp. 161-181). Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(1/2): 9-27.
- Cunningham, J., & Debrah, Y. (1995). Skills for managing human resources in a complex environment: the perceptions of human resources managers in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 6(1): 79-101.
- Currie, G. (2006). Reluctant but resourceful middle managers: the case of nurses in the NHS. *Journal of Nursing Management*, 14(1): 5-12.
- Currie, G., & Procter, S., (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 53-69.
- Czarniawska-Joerges, B. (1996). Autobiographical acts and organizational identities. In S. Linstead, R.G. Small & P. Jeffcut (Eds), *Understanding Management* (pp.157-171). London: Sage.
- Damásio, A. (2000). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt Brace.
- Daniels, K. (2003). Asking a straightforward question: managers' perceptions and managers' emotions. *British Journal of Management*, 14(1): 19-22.
- Dany, F., & Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? *Revue Management & Avenir*, 21(1): 207-220.
- Davila, J., Foster, G., & Jia, N., (2010). Building sustainable high-growth startup companies: management systems as accelerator. *California Management Review*, 52(3): 79-105.
- De Saá-Pérez, P., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 123-140.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delbridge, R., & Lowe J. (1997). Introduction: workplace change and HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8(6): 759-763.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- DeRue, D., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4): 627-647.
- Des-Horts, C. H. B. (1987). Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 65/66 : 149-155.
- Des-Horts, C. H. B. (1988). *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*. Paris: Les Editions d'Organization.

- Devos, T., Comby, L., & Deschamps, J. C. (1996). Asymmetries in judgements of ingroup and outgroup variability. *European Review of Social Psychology*, 7: 95-144.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: the role of the cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1): 37-49.
- Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Enquiry*. CA: Academic Press.
- Diriwächter, R., & Valsiner, J. (2006). Qualitative developmental research methods in their historical and epistemological contexts. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), Art 8, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0600189>.
- Doise, W., Deschamps, J.C., & Meyer, G. (1978). The accentuation of intercategory similarities. In H. Tajfel (Ed), *Differentiation Between Social Groups* (pp. 159-168). London: Academic Press.
- Dolan, S. I., Eisler, R., & Raich, M. (2010). Managing people and human resources in the XXI Century. Shifting paradigms, emerging roles, threats and opportunities. *Effective Executive*, 13(6): 39-46.
- Donald, F. M., & Bleekers, J. R. (2012). How do industrial psychologists and human resource management practitioners perceive their status and job satisfaction? *South African Journal of Psychology*, 42(4): 522-531.
- Donk, D., & Esser, A. (1992). Strategic human resource management: A role of the human resource manager in the progress of strategy formation. *Human Resource Management Review*, 2(4): 299-315.
- Drory, A., & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9(2): 165-179.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: a typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3): 194-202.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Dubar, C. (1995). *La Socialisation. Construction des Identités Sociales et Professionnelles* (2<sup>a</sup> Ed). Paris: Armand Colin.
- Dubar, C. (1997). Formação, trabalho e identidades profissionais. In R. Canário (Ed). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Durand, D. (1979). *La systématique*. Paris: Que sais-je?
- Dyer, L. (1984a). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7(2): 79-84.
- Dyer, L. (1984b). Studying human resource strategy: an approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23(2): 156-169.
- Dzur, A. W. (2008). *Democratic Professionalism*. Pennsylvania: Pennsylvania University Press.
- Eastwood, K., Rudin, J., & Pao-Lee, T. (1995). Personnel department expenditures and labor productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 183-190.
- Echevarría, S. (1994). Exigencias de la dirección de los recursos humanos a los sistemas de información en la empresa. *Alta Dirección*. Año XXX, Nº 175, Mayo-Junio: 207-227.
- Edgley-Pyshorn, C., & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organizational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5): 610-625.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-549.



- Elvira, M., & Dávila, A. (2005). Cultura e administración de recursos humanos en América Latina. *Universia Business Review*. Número 5 Primer Trimestre: 28-45.
- English, D., Manton, E., & Walker, J. (2007). Human resource managers' perception of selected communication competencies. *Education*, 127(3): 410-418.
- Eriksson & Kovalainen, (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Evetts, J. (2006). Short Note: The sociology of professional Groups, New Directions. *Current Sociology*, 54(1): 133-143.
- Evetts, J. (2012). Sociological analysis of the new professionalism: knowledge and expertise in organizations. In T. Carvalho, R. Santiago & T. Caria (Eds), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspectivas* (pp.13-27). Porto: Edições Afrontamento.
- Ezzamel, M., Lilley, S., & Willmott, H. (1996). The view from the top: senior executives' perceptions of changing management practices in UK companies. *British Journal of Management*, 7(2): 155-168.
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2009). Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a gestalts perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1): 7-25.
- Farndale, E. (2005). HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 660-675.
- Farndale, E., & Brewster, C. (2005). In search of legitimacy: personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 33-48.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5): 849-868.
- Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2010). Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations. *Human Resource Management*, 49(1): 45-66.
- Farnham, D. (1990). *Personnel in Context*. London: IPM
- Fernandes, E., & Maia, A. C. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds) *Métodos e Técnicas de Avaliação. Contributos para a Prática e Investigação Psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Lusografe.
- Ferris, G., & Judge, T. (1991). A personnel/human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2): 447-488.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2): 117-140.
- Fischer, A., & Albuquerque, L. (2005). Trends of the human resources management model in Brazilian companies: A forecast according to opinion leaders from the area. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7): 1211-1227.
- Fiske, S. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review Psychology*, 44(1): 155-194.
- Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3): 299-322.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation from category-based to individuating processes: influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-71). New York: Academic Press.
- Flick, U. (1999). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.

- Flores, M. A., & Day, C. (2006): Contexts which shape and reshape new teachers' identities: A multi-perspective study. *Teaching and Teacher Education*, 22(2): 219-232.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Foulkes, F., & Morgan, H. (1977). Organizing and staffing the personnel function. *Harvard Business Review*, 55(3): 142-154.
- Francis, F. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3): 231-249.
- Freire, J. (2006). *Sociologia do Trabalho*. Porto: Afrontamento.
- Friedman, B. A. (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(3): 229-244.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Reylea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: new insights into organizational identification process. *Human Relations*, 59(6): 815-846.
- Gail, S. R., Galang, M. C., & Ferris, G. R. (1998). Power and influence of the human resource function through boundary spanning and information management. *Human Resource Management Review*, 8(2): 125-149.
- Galang, M., & Ferris, G. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50(11): 1403-1426.
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR Managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1): 111-132.
- Gherardi, S., & Strati, A. (1988). The temporal dimension in organizational studies. *Organizational Studies*, 9(2): 149-164.
- Gibb, S. (2001). The State of HRM: Evidence from employees' view of HRM system and staff. *Employee Relations*, 23(4): 318-336.
- Gilbert, C., De Wine, S., & Sels, L. (2011a). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5): 549-569.
- Gilbert, C., De Wine, S., & Sels, L. (2011b). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1618-1637.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124: 66-75.
- Gilmore, S., & Williams, S. (2007). Conceptualising the "personnel professional": a critical analysis of the chartered institute of personnel development's professional qualification scheme. *Personnel Review*, 36(3): 398-414.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: an insider-outsider study of process involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 1-46.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. (2004). Naturalist inquiry and grounded theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5 (1), \_Art.7, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040170>.
- Glaser, B., & Holton, J. (2004). Remodelling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5 (2), Art.4, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040245>

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine.
- Gleitman, H., Fridlung, A., & Reisberg, D. (2011). *Psicologia* (9<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Godart, J. (1998). Workplace reforms, managerial objectives and managerial outcomes: the perceptions of Canadian IR/HRM managers. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1): 18-40.
- Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization Studies*, 28(8): 1149-1167.
- Goldener, F. H., & Ritti, R. R. (1967). Professionalization as career immobility. *American Journal of Sociology*, 72(5): 489-502.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva Editora.
- Gomez, C., & Sanchez, J. (2005). HR's strategic role within MNCs: helping build social capital in Latin America. *International Journal of Resource Management*, 16(12): 2189-2200.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.
- Griffin, M., Mathieu, J., & Jacobs, R. (2001). Perceptions of work contexts: disentangling influences at multiple levels of analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5): 563-579.
- Griswold, W. (2008). *Cultures and Societies in a Changing World* (3<sup>a</sup> Ed). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
- Guest, D. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2): 149-175.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Guest, D. (1999). Human resource management and industrial relations. In M. Poole (Ed), *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management* (pp. 94-113). London: Routledge.
- Guest, D. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1092-1106.
- Guest, D. (2010). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.
- Guthrie, G. M., & Bennett, A. B. (1971). Cultural differences in implicit personality theory. *International Journal of Psychology*, 6(4): 305-312.
- Haines, V.Y., & Saba, T. (2012). Challenges to professional identities and emotional exhaustion. *Career Development International*, 17(2): 120-136.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management continuity and change in the role of first line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3): 471-506.
- Hales, C. (2006/07). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first line management. *Journal of General Management*, 32(2): 31-55.

- Hall, L., & Torrington, D. (1998a). *The Human Resource Function: The Dynamics of Change and Development*. London: Financial Times/Pitman.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998b). Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1): 41-55.
- Harpaz, I., & Meshoulam, I. (2010). The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(3): 212-223.
- Harris, L., & Foster, C. (2010). Aligning talent management approaches to equality and diversity. challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5): 422-435.
- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5): 218-229.
- Harris, M., Dworkin, J., & Park, J. (1990). Preemployment screening procedures: how human resource managers perceive them. *Journal of Business and Psychology*, 4(3): 279-292.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- Hayley, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 49-66.
- Hendry, C. (1990). The corporate management of human resources under conditions of decentralization. *British Journal of Management*, 1(2): 91-103.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(15): 3-8.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-43.
- Hennessy, J., & McCartney, C. (2008). The value of HR in times of change. *Strategy Review*, 7(6): 16-22.
- Henwood, K., & Pidgeon, N. (1992). Qualitative research and psychological theorising. *British Journal of Psychology*, 83(1): 97-111.
- Hernández, G., Giraldo, C., & Valencia, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19(32): 225-254.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingency theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216-229.
- Higgins, N. (2007). *The HR profession – to be or not to be?* <http://hcglobal.blogspot.com>. Acesso em 22 de Junho 2008.
- Hiltrop, J. M., Despres, C., & Sparrow, P. (1995). The changing role of HR managers in Europe. *European Management Journal*, 13(1): 91-98.
- Hirsh, C. E., & Kmec, J. A. (2009). Human resource structures: reducing discrimination or raising rights awareness? *Industrial Relations*, 48(3): 512-532.
- Hirsh, E., & Lyons, C. J. (2010). Perceiving discrimination on the job: legal consciousness, workplace context, and the construction of race discrimination. *Law and Society Review*, 44(2): 269-298.
- Hoffman, M. L. (1983). Affective and cognitive process in moral internalization: an information processing approach. In E. T. Higgins, D. Ruble & W. Hartup (Eds), *Social Cognition and*

- Social Development: A Socio-Cultural Perspective* (pp. 236-274). New York: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Londres: Sage Publications.
- Hofstede, G., Bond, M., & Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4): 483-503.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1999). Social identity and social cognition: historical background and current trends. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 1-25). Oxford: Blackwell Publishers.
- Hogg, M. A., & McGarty, C. (1990). Self-categorization and social identity. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds), *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances* (pp. 10-27). London: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-139.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: a critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4): 255-269.
- Holt-Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what's happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3): 228-244.
- Holton, J. A. (2012). The coding process and its challenges. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 265-289). London: Sage.
- Hood, J. (2012). Orthodoxy vs. power: the defining traits of grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 151-164). London: Sage.
- Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P., & Truss, C. (1997). A chameleon function? HRM in the 90s. *Human Resource Management Journal*, 7(3) : 5-18.
- Hope-Haley, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 49-66.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 419-443.
- Hoque, K., & Noon, M. (2001). Counting angels: a comparison of personnel and HR specialists. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 4-22.
- Hornsey, M., & Hogg, M. (2002). The effects of status on subgroup relations. *British Journal of Social Psychology*, 41(2): 203-218.
- Hunt, J., & Boxall, P. (1998). Are top human resources specialists "strategic partners"? Self-perceptions of a corporate élite. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5): 767-781.
- Hunter, W., & Renwick, D. (2009). Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organization. *Employee Relations*, 31(4): 398-441.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-673.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4): 357-374.

- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8): 72-79.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 764-791.
- IEFP (1994). Classificação Nacional de Profissões. Porto: Vida Económica
- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. South-Western: Cengage Learning.
- Jacob, C., & Jolly, J. (2012). Impact of nationality on employees' perception towards human resource management policies. *Asian Social Science*, 8(15): 31-45.
- Jacobs, R. J. (2004). Strategic HR: put yourself to the test. *Strategic HR Review*, 4(1): 3-3.
- Jacques, L. (1999). Saving the "subject" in HRM: suggesting an interdependent relationship between theorist and practitioner. *Organization*, 6(2): 265-276.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 287-302.
- Jenkins, A., & Klarsfeld, A. (2002). Understanding 'individualization' in human resource management: the case of 'skill-based pay' in France. *International Journal of Resource Management*, 13(1): 198-211.
- Jimenez, M. (1997). *A Psicologia da Percepção*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Jones, E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: W.H. Freeman.
- Jussim, L. (1991). Social perception and social reality: A reflection-construction model. *Psychological Review*, 98(1): 54-73.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar Depressa e Devagar*. Lisboa: Círculo dos Leitores
- Kamoche, K. (2000). Gestão de recursos humanos: estratégia no contexto de uma visão de recursos-competências da empresa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2): 251-273.
- Kastersztein, J. (1999). Les stratégies identitaires des acteurs sociaux: approche dynamique des finalités. In C. Camilleri, J. Kastersztein, E. M. Lipiansky, H. Malewska-Peyre, I. Taboada-Leonetti & A. Vasquez (Eds), *Stratégies Identitaires* (pp. 27-41). Paris: PUF.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4): 505-533.
- Keating, J. B., Almeida, H. L., & Silva, I. S. (2000). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Região Norte de Portugal*. CEEP: Universidade do Minho.
- Keenoy, T. (1990). Human resource management: rhetoric, reality and contradiction. *International Journal of Human Resource Management*, 1(3): 363-384.
- Kelly, J. (2001). The role of the personnel/HR function in multinational companies. *Employee Relations*, 23(6): 536-570
- Kelly, J., & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, 25(1): 7-24.
- Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, 17(2): 99-117.
- Khan, A., & Khan, R. (2011). The dual responsibility of the HR specialist. *Human Resource Management International Digest*, 19(6): 37-38.
- King, N. (2011). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Eds), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp.11-22). London: Sage.

- Kochan, T., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: the role of human resource professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3): 569-590.
- Kok, J., & Uhlaner, M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4): 273-291.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4): 474-485.
- Kuhlmann, E. (2012). Professionalism matters: unpacking the knowledge-power nexus in healthcare governance. In T. Carvalho, R. Santiago, T. Caria (eds), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspectivas* (pp.151-162). Porto: Edições Afrontamento.
- Kvale, S. (2005). *Interview: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Lallement, M. (1996). *Sociologie des Relations Professionnelles*. Paris: Éditions La Découverte.
- LaMarsh, J. (2004). Building a strategic partnership and HR's role of change manager. *Employment Relations Today*, 31(3): 17-27.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing "perspectives on process organization studies". In T. Hernes & S. Maitlis (Eds), *Process, Sensemaking & Organizing* (pp.1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Lankau, M. J., Carlson, D. S., & Nielson, T.R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2): 308-322.
- Laperrière, A. (2010). A teorização enraizada (grounded theory): procedimento analítico e comparação com outras abordagens similares. In J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. Pires (Eds), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 353-385), Tradução de Ana Cristina Nasser (2ª Ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3): 228-244.
- Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. Berkeley: Chicago Press.
- Lasky, S. (2005). A sociocultural approach to understanding teacher identity, agency and professional vulnerability in a context of secondary school reform. *Teaching and Teacher Education*, 21(8): 899-916.
- Layder, D. (1993). *New Strategies in Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill.
- Legge, K. (1989). Human resource management: a critical analysis. In J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp. 19-40). London: Routledge.
- Legge, K. (1995). *Human Resources Management: Rhetorics and Realities*. London: The Macmillan Press.
- Legge, K. (1999). Representing people at work. *Organization*, 6(2): 247-264.
- Lemelin, M., & Rondeau, A. (1990). Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines. In M. Leclerc (Ed), *Les Nouvelles Stratégies de Gestion des Ressources Humaines*. Québec: Presses de L' Université du Québec.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2): 182-195.

- Lengnick-Hall, M. L., & Aguinis, H. (2012). What is the value of human resource certification? A multi-level framework for research. *Human Resource Management Review*, 22(4): 246-257.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2): 64-85.
- Leonard, B. (1998a). Meet the Best in HR. *HR Magazine*, September: 95-102.
- Leonard, B. (1998b). What do CEO'S want from HR? *HR Magazine*, November: 80-86.
- Leyens, J. P., & Dardenne, B. (1996). Basic concepts and approaches in social cognition. In M. Hewstone, W. Stroebe & G. M. Stephenson (Eds.), *Introduction to Social Psychology: A European Perspective* (pp. 109-134). Oxford: Blackwell.
- Liebowitz, J., & Donahue, J. F. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4): 50-57.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small to medium-sized firms: does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 923-934.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Logan, G. (2009). HR loses outsourcing powers as finance and CEOs take over. *Personnel Today*, Mar 31:15.
- Loureiro, C. (2001). *A Docência como Profissão*. Lisboa: Edições ASA.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2): 127-132.
- Mabey, C., & Gooderham, P. (2005). The impact of management development on perceptions of organizational performance in European firms. *European Management Review*, 2(2): 131-142.
- MacNeil, C. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3): 294-307.
- Maia, A. C. (2001). *Narrativas Protótipo e Organização do Conhecimento na Depressão*. Braga: CEEP Edições.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). "Best Practices" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6): 1104-1124.
- Markussen, K. (2006). Identities, self-esteem and psychological distress: an application of identity discrepancy theory. *Sociological Perspectives*, 49(1): 1-24.
- Maroy, C. (1997). A análise qualitativa de entrevistas. In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (Eds), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (pp.117-156). Lisboa: Gradiva.
- Marques, J. & Paéz, D. (2010). Processos cognitivos e estereótipos sociais. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (pp. 383-386) (8ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Marques, J. (1984). Directores de pessoal haverá um perfil ideal? *Revista Pessoal*, nº9 (2ª série) Maio/Junho.
- Marques, J. (1992). O director de pessoal: que futuro? *Revista Pessoal*, nº 53 (3ª série) Janeiro/Fevereiro.
- Martell, K. & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267.



- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Lopes, M. P. (2013). *Gerir pessoas. 14 exemplos de boas práticas em Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, M. (2004). Perspectivas na acção social. In Câmara Municipal da Covilhã (Ed.), *Século XXI Perspectivas* (pp. 89-107). Lisboa: Editorial Presença.
- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3): 304-322.
- Maxwell, G., & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK Hostels. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6): 1152-1170.
- Mbengue, A., & Petit, D. (2001). Stratégie et gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier: 4-9.
- McCracken, G. D. (1988). *The Long Interview*. California: Sage.
- McCreaddie, M., & Payne, S. (2010). Evolving grounded theory methodology: towards a discursive approach. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6): 781-793.
- McGraw, P. (2004). Influences on HRM practices in MNCs: a qualitative study in the Australian context. *International Journal of Manpower*, 25(6): 535-546.
- McIntyre, T. (2004). A model of levels of involvement and strategic roles of human resource development (HRD) professionals as facilitator of due diligence and the integration process. *Human Resource Development Review*, 3(2): 173-182.
- McShane, S. L. (1995). *Canadian Organizational Behaviour*. Boston: Irwin.
- Meikins, P. F., & Watson, J. M. (1989). Professional autonomy and organizational constraint: the case of engineers. *The Sociological Quarterly*, 30(4): 561-585.
- Meisinger, S. R. (2005). The four Cs of the HR profession: being competent, curious, courageous, and caring about people. *Human Resource Management*, 44(2): 189-194.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3): 445-464.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategy human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- Mintzberg, H. (1979). *La Estructura de las Organizaciones*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. London: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2): 163-176.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Mintzberg, H. (2006). *Le Manager au Quotidien, Les 10 Rôles du Cadre*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Mitchell, V. (1995). Organizational risk perception and reduction: a literature review. *British Journal of Management*, 6(2): 115-133.
- Mitrani, A., Dalziel, M. M., & Bernard, A. (1994). *Homens e Competências. A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Lisboa: Zénite, Edições de Gestão.

- Mitsubishi, H., Park, H., Wright, P., & Chua, R. (2000). Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the people's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 197-216.
- Moreira, A., & Pacheco, J. (2006). *Globalização e Educação. Desafios para Políticas e Práticas*. Porto: Porto Editora.
- Moreira, P. (2005). *As Fontes de Poder dos Gestores de Recursos Humanos Portugueses: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado, EEG/Universidade do Minho, Braga.
- Moreira, R. (2003). *O Poder do Departamento de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, EEG/Universidade do Minho, Braga.
- Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*, 36(6): 609-617.
- Morris, S.S., Wright, P., Trevor, J., Stiles, P., Stahl, G., Snell, S., Paawe, J., & Farndale, E. (2009). Global challenges to replicating HR: the role of people, processes, and systems. *Human Resource Management*, 48(6): 973-995.
- Morrow, P. (1988). Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32(1): 92-111.
- Moscovici, S. (1988). Notes toward a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3): 211-250.
- Moses, J., Hollenbeck, G. P., & Sorcher, M. (1993). Other people's expectations. *Human Resource Management*, 32(2/3): 283-297.
- Moskowitz, G. B. (2005). *Social Cognition: Understanding Self and Others*. New York: Guilford Press.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behaviour: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44(1): 195-229.
- Mruck, K., & Mey, G. (2012). Grounded theory and reflexivity. In A. Bryant e K. Charmaz (Eds), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 515-538). London: Sage.
- Muller, M. (1999). Human resource management under institutional constraints: the case of Germany. *British Journal of Management*, 10(3): S31-S44.
- Muratbekova-Touron, M. (2002). Working in Kazakhstan and Russia: perception of French managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2): 213-231.
- Murphy, G., & Southey, G. (2003). High performance work practices. Perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32(1): 72-92.
- Myers, M. D. (2011). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2006). Implementing human resource management successfully: a first-line management challenge. *Management Review*, 17(3): 256-273.
- Netting, F. E., & Williams, F. G. (1996). Case manager-physician collaboration: implications for professional identity, roles, and relationships. *Health & Social Work*, 21(3): 216-224.
- Neves, D. (2001). Que futuro para as direcções de recursos humanos? *Recursos Humanos Magazine*, Julho/Agosto: 15-17.
- Ng, L. C. (2011). Best management practices. *Journal of Management Development*, 30(1): 93-105.

- Oliveira, M. J. (2013). Novas vagas e outros destinos. In A. Barreto (Ed.), *Adeus Liberdade. Viva a Liberdade* (pp. 88-95). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ortsman, O. (1978). *Mudar o Trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Paauwe, J. (1996). Key issues in strategic HRM: lessons from the Netherlands. *Human Resource Management Journal*, 6(3): 76-93.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Unique Approaches for Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging strategic human resources management and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 257-267.
- Park, B. (1986). A method for studying the development of impressions of real people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5): 907-917.
- Parry, E., Stavrou-Costea, E., & Morley, M. J. (2011). The Cranet International Research Network on Human Resource Management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, 21(1):1-4.
- Partington, D. (2000). Building grounded theories of management action. *British Journal of Management*, 11(2): 91-102.
- Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2): 265-290.
- Patti, A., Fok, L., & Hartman, S. (2004). Differences between managers and line employees in a quality management environment. *The international Journal of Quality & Reliability Management*, 21(2/3): 214-230.
- Pavlica, K., & Thorpe, R. (1998). Managers' perceptions of their identity: a comparative study between the Czech Republic and Britain. *British Journal of Management*, 9(2): 133-149.
- Payne, M-L. (2010). A comparative study of HR managers' competencies in strategic roles. *International Management Review*, 6(2): 5-12.
- Pearsall, J. (2012). *Online Oxford Dictionary*. Oxford: University of Oxford Press. <http://www.oxforddictionaries.com> acedido em 11 de janeiro 2013.
- Peretti, J. (1996). *Tous DRH*. Paris: Ed. D'Organisation.
- Perry, E., & Kulik (2008). The devolution of HR to the line: implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2): 262-273.
- Peters, T. J., & Waterman, H. R. (1987). *Na senda da excelência*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1): 55-69.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48.
- Pimentel, D., Amaral, A., Gomes, J., & Meireles, R. (2009). *Empresa e Identidades Profissionais. Algumas Narrativas Portuguesas*. Lisboa: Argusnauta.
- Pinto J. M. (1999). Flexibilidade, segurança e identidades sócio-profissionais. *Cadernos de Ciências Sociais*, 19(20): 5-37.

- Plessis, A., Beaver, B., & Nel, P. (2006). Closing the gap between current capabilities and future requirements in human resource management in New Zealand: some empirical evidence. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1) 33-47.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* (pp.171-207). Thousand Oaks: Sage.
- Pratt, M. G., & O'Connor, E. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1): 32-55.
- Pratt, M. G., Rockman, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: the role of work and identify learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2): 235-262.
- Price, C. (2008). We all need to support our profession. *Associations Now*, February: 62.
- Procter, S., & Currie, G. (1999). The role of the personnel function: roles, perceptions and processes in an NHS Trust. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6): 1077-1091.
- Purcell, J. (2001). Personnel and human resource managers: power, prestige and potential. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 3-4.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Quintais, L. (2009). *Cultura e Cognição*. Coimbra: Biblioteca Mínima.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.
- Read, S. D., Vanman, E. J., & Miller, L. C. (1997). Connectionism, parallel constraint satisfaction processes, and gestalt principles: (re) introducing cognitive dynamics to social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 1(1): 26-53.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa: RH Editora.
- Reich, D., & Arkin, Robert (2006). Self-doubt, attributions, and the perceived implicit theories of others. *Self & Identity*, 5(5): 89-109.
- Renecke, S. D. (2001). The relevance of industrial psychology as a profession and discipline in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 27(4): 22-24.
- Rennier, D., Philips, J., & Quartaro, G. (1988). Grounded theory methodology: the pressing need for a coherent logic of justification. *Theory and Psychology*, 8: 101-119.

- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3): 262-280.
- Reppa, P. G., & Gournelou, P. (2012). The professional identity of primary and secondary school music teachers in Greece. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46: 2611-2614.
- Ribeiro, J. L. (2003). *Estratégias de Identidade Profissional dos Gestores de Recursos Humanos: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. EEG/Universidade do Minho, Braga.
- Richard O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.
- Ríos, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107):137-159.
- Rodgers, C. R., & Scott, K. H. (2008). The development of the personal self and professional identity and learning to teach. In M. Cochran-Smith & S. Nemes-Freiman (Eds.), *Handbook of Research on Teacher Education. Enduring Questions in Changing Context* (pp.732-755) (3<sup>rd</sup> Ed). New York & London: Routledge.
- Rodrigues, M. L. (2001). *Sociologia das Profissões* (2<sup>a</sup> Ed). Oeiras: Celta.
- Rodrigues, M. L. (2012). *Profissões. Lições e Ensaio*. Coimbra: Almedina.
- Romelaer, P. (1996). Rôles des dirigeants et structures des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 111: 65-75.
- Roth, I. (1976). *Social Perception*. Milton Keynes: The Open University Press.
- Rowden, R. (2002). The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture. *International Journal of Management*, 19(1): 155-160.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J.-P. Hiernaux, D. Ruquoy & P. Saint-Georges (Eds), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.
- Rynes, S. (2004). Where do we go from here? Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3): 203-212.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4): 412-425.
- Santiago, R., & Carvalho, T. (2012). Profissões e profissionalismo – dilemas em aberto. In T. Carvalho, R. Santiago, T. Caria (eds), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento. Tendências, Problemas e Perspectivas* (pp. 163-166). Porto: Edições Afrontamento.
- Santiago, M. D. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresa de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la Comunidad Valenciana. *Pensamiento & Gestión*, 24: 88-131.
- Santos, N. R. (2001). Processos de articulação entre identidades pessoais e sociais em situações de cooperação. *Psicologica*, 27: 123-153.
- Schein, E. H. (1987). *The Art of Managing Human Resources*. New York: Oxford University Press.
- Schneider, D. J. (2004). *The Psychology of Stereotyping*. New York: Guilford.
- Schneider, D. J., Hastorf, A. H., & Ellsworth, P. C. (1979). *Person Perception*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schramm, F., & Schlese, M. (2007). The role of dismissal protection in personnel management. From the point of view of personnel managers. *Management Revue*, 18(3): 322-349.

- Schreuder, D., & Coetzee, M. (2010). An overview of industrial and organizational psychology research in South Africa: a preliminary study. *South African Journal of Psychology*, 36(1): 75-81.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1997). Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 3(2): 255-274.
- Schuler, R. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise. *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resources management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Schuler, R., & Walker, J. (1990). Human resources strategy: focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1): 18-32.
- Schultz, M., Maguire, S., Langley, A., & Tsoukas, H. (2011). Constructing identity in and around organizations. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds), *Constructing Identity in Around Organizations* (pp. 1-20). Oxford: Oxford University Press.
- Schwartz, M., & Nandhakumar, J. (2002). Conceptualizing the development of strategic ideas: a grounded theory analysis. *British Journal of Management*, 13(1): 67-82.
- Sculion, H., & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6): 1061-1081.
- Segalla, M., & Besseyre des Horts, C. (1998). La gestion des ressources humaines en Europe: une divergence des pratiques?. *Revue Française de Gestion*, 117: 18-29.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Sheehan, C. (2005). A model of HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2): 192-209.
- Sheppeck, M., & Militello, Jack (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1): 5-16.
- Sherriton, J., & Stern, J. (1997). HR's role in cultural change. *HR Focus*, 74(4): 27-28.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2): 117-133.
- Siegel, D. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3): 5-16.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research, A Practical Handbook*. London: Sage.
- Skinner, D., & Mabey, C. (1997). Managers' perceptions of strategic HR change. *Personnel Review*, 26(6): 467-484.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., & Anderson, J. E. (2008). The influence of new employee development practices upon role stressors and work-related attitudes of temporary employees. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12): 2268-2293.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2008). An international comparison of the effects of HRM practices and organizational commitment on quality of job performances among European university employees. *Higher Education Policy*, 21(3): 323-344.
- Smilansky, J. (1997). *The New HR*. London: International Thomson Business Press.
- Smith, J. A., Harré, R., & Langenhove, L. V. (1997). Introduction. In J. A. Smith, R. Harré & L. V. Langenhove (Eds), *Rethinking Methods in Psychology* (pp.1-8). London: Sage.
- Soczka, L., Vala, J., & Bairrão, J. (1981). O perfil sócio-profissional dos psicólogos em Portugal: I-matriz das relações profissionais e áreas de intervenção. *Psicologia*, vol. II, 221-227.

- Stainback, K., Tomaskovic-Devey, D., & Skaggs, S. (2010). Organizational approaches to inequality: inertia, relative power and environments. *Annual Review of Sociology*, 36(1): 225-247.
- Stavrou, E., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16(2): 186-201.
- Stephen, T. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public sector entity during commercialization and corporatization. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 89-105.
- Sternberg, R. J. (2008). *Psicologia Cognitiva* (4ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- Steven, G. (2004). Social identity theory and party identification. *Social Science Quarterly*, 85(1): 137-153.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Management*. London: Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3ª Ed). London: Thomson.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage.
- Stryker, S., & Burke, P.J. (2000). The past, present and future of identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4): 284-297.
- Sully de Luque, M., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: how stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4): 626-654.
- Taboada-Leonetti, I. (1999). Stratégies identitaires et minorités: le point de vue du sociologue. In C. Camilleri, J. Kastarsztein, E. M. Lipiansky, H. Malewska-Peyre, I. Taboada-Leonetti & A. Vasquez (Eds), *Stratégies identitaires* (pp. 43-58). Paris:PUF.
- Taborda, A., & Pimentel, A. (2012). Crise. Como nos estamos a adaptar aos tempos difíceis. In A. Barreto (Ed.), *XXI, Dias Inquietos. Ter Opinião 2012* (pp. 8-23). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Tajfel, H. (1972). La catégorization sociale. In S. Moscovici (Ed), *Introduction à la Psychologie Sociale* (pp. 272-302), Tome I. Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, Social Identity and Social Comparison. In H. Tajfel (Eds), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Psychology of Intergroup Relations* (pp.61-67). London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge. University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. Austin (Eds), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, F. W. (2011). *Os Princípios da Gestão Científica* (Edição Centenária, 1911-2011). Lisboa: Edições Sílabo.
- Teal, T. (1996). The human side of management. *Harvard Business Review*, 74(6): 35-44.
- Teo, S., & Crawford, J. (2005). Indicators of strategic HRM effectiveness: a case study of an Australian public sector agency during commercialization. *Public Personnel Management*, 34(1): 1-15.
- Tepp, M. (2007). HR profession in Estonia: content and contradictions. *Working Papers in Economics*, TUTWPE n°160: 17-31.

- Thoits, P. A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2): 101-112.
- Thoits, P.A. (1995). Identity relevant events and psychological symptoms: a cautionary tale. *Journal of Health and Social Behavior*, 36:72-82.
- Thornhill, A., & Saunders, K. (1998). What if line managers don't realise they're responsible for HR? Lessons from an organization experiencing rapid change. *Personnel Review*, 27(6): 460-476.
- Timostsuk, I., & Ugaste, A. (2010). Student teacher's professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 26(8): 1563-1570.
- Tomsen, S. (1992). Professionalism and state engagement: lawyers and legal aid policy in Australia in the 1970s and 1980s. *The Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 28(3): 307-329.
- Torrington, D. (1989). Human resource management and the personnel function. In J. Storey (Ed), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp. 56-66). London: Routledge.
- Torrington, D. (1998). Crisis and opportunity in human resources management – the challenge for the personnel function. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds), *Human Resource Management – The New Agenda* (pp. 23-36). New York: Pitman Publishing.
- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management: A New Approach*. New York: Prentice-Hall.
- Tosh, J. (1991). *The Pursuit of History: Aims, Methods and New Directions in the Study of Modern History* (2<sup>a</sup> Ed). New York: Longman.
- Townley, B. (1993). Foucault, power, knowledge and its relevance for human resources management. *Academy of Management Review*, 18(3): 518-545.
- Tregaskis, O., Heraty, N., & Morley, M. (2001). HRD in multinationals: the global/local mix. *Human Resource Management Journal*, 11(2): 35-56.
- Truss, C., & Gill, J. (2009). Managing the HR function: the role of social capital. *Personnel Review*, 38(6): 674-695.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). Paying the Piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2): 39-63.
- Truss, K. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8): 1121-1149.
- Tsui, A. (1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituency approach. *Human Resource Management*, 26(1): 35-69.
- Tuohy, A. P. (1987). Affective asymmetry in social perception. *British Journal of Psychology*, 78(1): 41-51.
- Turner, B. S. (1986). Nursing professionalism and job context: the vocabulary of complains. *The Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 22(3): 368-386.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed), *Social Identity and Intergroup* (pp. 5-40). Londres/Paris: University Press.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-Concept: a social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed), *Advances in Group Processes* (pp.77-122). Greenwich, Ct: JAI Press.
- Tyson, S. (1987). The management of the personnel function. *Journal of Management Studies*, 24(5): 523-532.



- Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of HRM*. London: Pitman Publishing.
- Tyson, S., & Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1987). Strategic human resource planning: why and how? *Human Resource Planning*, 10(1): 37-56.
- Ulrich, D. (1997a). Judge me more by my future than by my Past. *Human Resource Management*, 36(1): 5-8.
- Ulrich, D. (1997b). HR of the future: conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36(1): 175-179.
- Ulrich, D. (1997c). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998a). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*.76(1): 124-134.
- Ulrich, D. (1998b). The future calls for change. *Workforce*, January: 77(1): 87-91.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4): 293-307.
- Ulrich, D., & Eichinger, R. W. (1998). HR with an attitude. *HR Magazine*, June: 154-160.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2010). Capturing the credible activist to improve the performance of HR professionals. *People and Strategy*, 33(2): 22-30.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989a). HR competencies in the 1990s: an empirical assessment of what the future holds, *Personnel Administrator*, November: 91-93.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989b). Beyond belief: a benchmark for human resources. *Human Resource Management*. 28(3): 311-335.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at Intersection of People and Business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4): 473-495.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Cambridge, MA: Harvard Press
- Urquhart, C. (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide*. London: Sage.
- Urquhart, C., Lehmann, H., & Myers, M. (2010). Putting the theory back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, 20(4): 357-381.
- Uyar, A. S., & Deniz, N. (2012). The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 914-923.
- Vala, J. (2010). Representações sociais e psicologia do conhecimento quotidiano. In J. Vala & M. B.Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (pp. 457-501) (8ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J., Pereira, C., Lima, M., & Leyens, J.-P. (2012). Intergroup time bias and racialized social relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(4): 491-504.
- Van Buren, H. (2008). Fairness and the main management. Theories of the twentieth century: a historical review, 1900-1965. *Journal of Business Ethics*, 82(3): 633-644.

- Van den Berg, H. (2005). Reanalyzing qualitative interviews from different angles: the risk of decontextualization and other problems of sharing qualitative data. *Forum: Qualitative Social Research*, 6 (1), Art.30, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0501305>
- van Rensburg, H., Basson, J. S., & Carrim, N. M. H. (2011). Human resources management as a profession in South Africa. *South African Journal of Human Resources Management*, 9(1): 173-187.
- Vazques, A. (1999). Les mécanismes des stratégies identitaires: une perspective diachronique. In C. Camilleri, J. Kastarsztein, E. M. Lipiansky, H. Malewska-Peyre, I. Taboada-Leonetti & A. Vasquez (Eds), *Stratégies identitaires* (pp. 143-170). Paris:PUF.
- Vedina, R., & Vadi, M. (2008). A national identity perspective on collectivistic attitudes and perception of organisational culture. *Baltic Journal of Management*, 3(2): 129-144.
- Veldsman, T. (2001). A new playing field, game and/or different rules? Into the future with industrial psychology as a discipline and profession. *South African Journal of Industrial Psychology*, 27(4): 34-41.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2): 222-240.
- Verma, S., & Dewe, P. (2008). Valuing human resources: perceptions and practices in UK organizations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(2): 102-123.
- Waldman, D. A., Siegel, D., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1703-1725.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., & Wang, D. (2012). What can we really learn about management practices firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1): 34-40.
- Watson, T. (2004). HRM and critical social science analysis. *Journal of Management Studies*, 41(3): 447-467.
- Welch, J. (2011). *Vencer*. Lisboa: Actual Editora.
- Werbel, J., & Demarie, S. M. (2001). Aligning strategic human resource management and person-environment fit: a strategy contingency perspective. *Academy of Management Proceeding, HR: G1-G6*.
- West, B. P. (2003). *Professionalism and Accounting Rules*. Abingdon: Routledge.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Harris, K. J. (2012). How job-level HRM effectiveness influences employee intent to turnover and workarounds in hospitals. *Journal of Social Psychology*, 150(1): 111-113.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. Threat, opportunity or partnership. *Employee Relations*, 25(3): 245-261.
- Wielemaker, M., & Flint, D. (2005). Why does HRM need to be strategic? A consideration of attempts to link human resources & strategy. *The Business Review*, 3(2): 259-264.
- Wileman, G. (2007). The challenge of strategic leadership: leading cultural change. In Marshall, S. (Ed.), *Strategic Leadership of Change in Higher Education* (pp. 174-187). Abingdon: Routledge.
- Wiley, C. (1992). A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. *Human Resources*, November/December: 27-28.
- Williams, N. (2008). Line managers expected to take on HR. *Personnel Today*, April 8: 47.
- Winter, S. (2003). Mistaken perceptions: cases and consequences. *British Journal of Management*, 14(1): 39-44.

- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4): 367-413.
- Worren, N. (2008). Managing the company's resource pool: an emerging line and an emerging role for HR. *People and Strategy*, 31(3): 42-49.
- Wright, P. (1998). Strategy – HR fit: does it really matter? *Human Resource Planning*, 21(4): 56-58.
- Wright, P. M. (1998). Introduction: strategic human resource management research in the 21<sup>st</sup> century. *Human Resources Management Review*, 8(8):187-191.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based of the firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.
- Wright, P., McMahan, G., McCormick, B., & Sherman, W. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1): 17-29.
- Yamamoto, H. (2009). *Retention Management of Talent: A Study on Retention in Organizations*. Tokyo: Chuokeizai-sha.
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4): 747-767.
- Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32(2/3): 231-247.
- Zabel, D. (2008). The mentoring role of professional associations. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 13(3): 349-361.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2003). Deconstructing difference: the rhetoric of human resource manager's diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1): 55-74.
- Zavalloni, M. (1972). La identité sociale, un concept à la recherche d'une science. In S. Moscovici (Ed), *Introduction à la Psychologie Sociale* (pp. 245-265). Paris: Larousse.
- Zavalloni, M., & Louis-Guérin, C. (1984). *Identité Sociale et Conscience – Introduction à L'Égo-Écologie*. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal.
- Zebrowitz, L.A. (1990). *Social Perception*. Milton Keynes: Open University Press.
- Zebrowitz, L.A., Bronstad, P. M., & Lee, H. K. (2007). The contribution of face familiarity to ingroup favoritism and stereotyping. *Social Cognition*, 25(2): 306-338.
- Zerbe, W., Dobni, D., & Harel, G. (1998). Promoting employee service behaviour: the role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2): 165-179.
- Zuzeviciuté, V., & Tereseviciéné, M. (2010). The role of a human resource manager as a facilitator of learning. Some evidence from Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5(1): 68-81.