

## **MODELOS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS – O CASO DO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL**

ANA MARIA BRANDÃO\*

### **RESUMO:**

O artigo agora apresentado insere-se na tese de mestrado da autora, levada a cabo na área das Políticas e Gestão de Recursos Humanos e pretende dar conta das práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas pelas empresas do sector segurador. A informação recolhida refere-se ao universo das empresas seguradoras a operarem em Portugal à data de realização do projecto, tendo a informação sido obtida através de fontes documentais e de inquérito por questionário realizado junto dos Directores de Recursos Humanos ou responsáveis pela função.

### **Introdução**

O artigo agora apresentado insere-se na tese de mestrado da autora, levada a cabo na área das Políticas e Gestão de Recursos Humanos e pretende dar conta das práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas pelas empresas do sector segurador. A informação recolhida refere-se ao universo das empresas seguradoras a operarem em Portugal

---

\* Assistente do Departamento de Sociologia da Universidade do Minho.

à data de realização do projecto (Instituto de Seguros de Portugal, 1994), num total apurável de 59. Responderam ao questionário 30 inquiridos, Directores de Recursos Humanos ou responsáveis pela função Recursos Humanos no caso de não existir um Departamento de Recursos Humanos formalmente definido.

A agregação das empresas de acordo com os seus modelos de gestão foi efectuada por recurso a uma tipologia de práticas de Gestão dos Recursos Humanos, construída a partir de uma diversidade de contributos versando o desenvolvimento da função Recursos Humanos nos países economicamente desenvolvidos.

Da informação disponível ressalta o facto da maior parte dos autores considerar a existência de três grandes momentos<sup>1</sup> no desenvolvimento da função Recursos Humanos: de um momento embrionário em que o seu papel seria, fundamentalmente, administrativo (que designámos como o modelo "Administração de Pessoal"), para um segundo momento em que se constituiria especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por uma certa subalternidade relativamente às outras áreas (que designámos como o modelo "Gestão de Pessoal") e, finalmente, um terceiro momento em que surgiria como uma área estratégica para a empresa (que designámos como o modelo "Gestão de Recursos Humanos").

Estes três modelos, que reflectem igualmente um percurso temporal, continuam, ainda, a coexistir, de forma mais ou menos clara, quando avançamos para o nível empírico, dependendo as suas configurações (e a maior ou menor predominância de cada um dos modelos) das formas particulares de desenvolvimento dos diversos sectores de actividade, da realidade sócio-económica dos países em análise, bem como das feições particulares que as diversas Organizações assumem.

## 1. Contextualização do sector segurador português

Conforme já tivemos ocasião de explanar noutro momento (Brandão, Parente, 1998: 23-40), não existem grandes pistas de análise relativa-

<sup>1</sup> Para um aprofundamento desta questão, consultem-se as obras de D. Boldizzoni, R. Fabris, C. Piccardo, G. Varchetta (org.) (1990), C. H. Besseyre-des-Horts (1988) e J. M. Peretti, V. Cazal, F. Quiquandon (1990).

mente à evolução da função Recursos Humanos para o caso português. Todavia, os estudos produzidos até ao momento parecem apontar no sentido de o nosso país se caracterizar, ainda hoje, pela existência de um tipo de patronato para o qual os colaboradores da empresa são entendidos fundamentalmente como o principal custo das Organizações, o que, adicionado às próprias características desse mesmo patronato, implica que se tenha conferido desde sempre muito pouca importância à Gestão dos Recursos Humanos, que, no seu conjunto, tem assumido quase sempre uma função de pendor sobretudo administrativo e com uma área de actuação bastante limitada.

Consequência das próprias transformações políticas nacionais, bem como do modelo de desenvolvimento económico adoptado, verificamos que a inovação tecnológica e organizacional nunca teve grande peso nem recebeu grande atenção por parte dos decisores até há relativamente pouco tempo e que, mesmo nestes casos, se tem procurado apostar sobretudo ao nível da mudança tecnológica, não acompanhada da análise das diversas variáveis que, àquele nível, têm implicações, ou fazendo-o de forma desadequada, e dela estando ausente, nomeadamente, a questão do comportamento organizacional<sup>2</sup>.

A modificação do contexto de actuação das Organizações portuguesas nas últimas décadas, consequência da própria abertura ao exterior e, em particular, do processo de integração na União Europeia, tem tido implicações não negligenciáveis na generalidade dos sectores de actividade económica e, em particular, no sector segurador português, onde se têm verificado importantes processos de reorganização estrutural passando, não raras vezes, por processos de criação de alianças e mesmo fusão entre diversas empresas, paralelamente à entrada no mercado nacional de diversas seguradoras estrangeiras.

A pouca informação a que conseguimos aceder relativamente à evolução da função Recursos Humanos neste sector de actividade particular abre algumas pistas que apontam no sentido da actividade seguradora ter sofrido já nos anos 60 fortes pressões no sentido de introduzir algumas alterações nos seus modos de gestão e organização que teriam passado pela implementação de acções de formação na área da gestão, mas, todavia, e visto que essas acções, decorridas entre 1960 e 1965, teriam sido ministradas em francês, poucos quadros lhes teriam tido

<sup>2</sup> Esta questão encontra-se relativamente bem documentada em diversos trabalhos, dos quais destacamos A. Neves e N. Norberto (1990) e A. B. Moniz (1989).

acesso (Gonçalves, 1991: 140-143). Do mesmo modo, o facto das temáticas da gestão de empresas, e particularmente da gestão de Recursos Humanos, terem sido tardiamente introduzidas no sistema de ensino nacional não facilitou o aparecimento e a aceitação de novos perfis profissionais ligados, em particular, à Gestão de Recursos Humanos (Brandão, Parente, 1998).

O sector segurador, no que diz respeito, nomeadamente, aos Recursos Humanos e à sua gestão, mostrava, à data de realização do estudo, uma tendência de crescimento, acompanhada, segundo informação da Associação Portuguesa de Seguradores (1994), por uma redução do número de empregados ao serviço e abrangidos por Contrato Colectivo de Trabalho e que teria abarcado sobretudo os postos de trabalho de carácter administrativo. Verificava-se, igualmente, uma tendência para o aumento da produtividade da mão-de-obra, apresentando o sector investimentos elevados quer em formação, quer na informatização dos processos de trabalho. O sector pautava-se, ainda, por um nível elevado de segurança do emprego – a esmagadora maioria dos trabalhadores tinham, à data, contratos permanentes. As reestruturações do sector em termos do seu efectivo mostravam, ainda, uma tendência para o aumento do peso dos trabalhadores com escolaridade aos níveis quer do Ensino Secundário, quer do Ensino Superior, tendo vindo a reduzir-se progressivamente o peso do número de trabalhadores com o Ensino Básico (Idem: 14).

Em termos de instrumentos de Gestão dos Recursos Humanos, verificamos igualmente algumas alterações importantes que podem apontar no sentido do surgimento de formas de gestão do efectivo mais flexíveis e adequadas ao contexto organizacional. Assim, no período considerado tinha ocorrido uma redução dos subsídios e prémios regulares e um aumento dos prémios irregulares, o que poderá apontar no sentido da utilização progressiva do sistema de retribuição como instrumento de motivação da mão-de-obra. Do mesmo modo, os dados apontavam para a utilização da formação profissional como instrumento de requalificação do efectivo, sobretudo na medida em que o seu peso era superior no caso dos profissionais não qualificados (*Ibidem*).

Através do questionário aplicado procurámos traçar o perfil dos responsáveis pela função Recursos Humanos, verificando-se que apenas 4 pertenciam ao sexo feminino e situando-se, maioritariamente, no intervalo etário compreendido entre os 32 e os 37 anos (intervalo modal, abrangendo 11 indivíduos), seguido do intervalo de idades entre os 38

e os 43 anos (com 8 indivíduos). Note-se que, conforme referimos anteriormente, nem todos os indivíduos ocupam o cargo de Director de Recursos Humanos, mas todos os inquiridos eram responsáveis pela gestão dos colaboradores nos casos em que tal cargo não se encontrava formalmente definido.

Podemos, ainda, verificar pelo Quadro 1 que a maioria dos inquiridos possuía o Ensino Superior completo, não apresentando variações notórias em termos de intervalos de idade ou sexo.

**Quadro 1**  
Distribuição dos inquiridos por intervalos de idade e habilitações literárias (graus completos)

Habilitações	Idade (anos)							TOTAL
	Menos de 32	Entre 32 e 37	Entre 38 e 43	Entre 44 e 49	Entre 50 e 55	Entre 56 e 61	Mais de 61	
Secundário unificado	-	-	1	-	-	-	-	1
Secundário complementar	-	2	-	-	-	1	-	3
Ensino médio	-	-	-	-	1	-	-	1
Ensino superior	1	9	6	3	2	2	1	24
Pós-graduação	-	-	1	-	-	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Do total de inquiridos com o Ensino Superior, 5 eram formados em Economia, 4 em Contabilidade e Administração, 4 em Organização e Gestão de Empresas, 3 em Psicologia, 2 em Engenharia, 1 em Ciências Sociais e Políticas, 1 em Filosofia, 1 em Direito, 1 em Finanças, 1 em História, e, finalmente, 2 inquiridos com duas licenciaturas – 1 em Economia e Gestão de Empresas e 1 em Psicologia e Direito. Apenas 1 dos inquiridos (licenciado em Filosofia) possuía uma pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, o que parece indicar que a formação dos responsáveis pela função Recursos Humanos continua a assentar maioritariamente numa formação escolar não especializada, aliada à experiência profissional.

## 2. Os modelos de gestão dos Recursos Humanos no sector segurador

### 2.1. O modelo da Administração de Pessoal

Situado cronologicamente por diversos autores entre o fim do século XIX e os anos 50/60, neste modelo a função Recursos Humanos assume uma forma embrionária, correspondendo à sua concepção mais tradicional. Caracteriza-se pelo surgimento gradual de alguns serviços especializados dentro das empresas, dedicados normalmente ao recrutamento e gestão da contratualização das relações laborais e, mais tarde, à implementação de centros de aprendizagem, tornados necessários pela ausência de mão-de-obra disponível com as qualificações necessárias para a execução das tarefas requeridas. Todavia, a grande parte das actividades ligadas à função Pessoal, entre as quais o estabelecimento e aplicação dos sistemas remuneratórios e das recompensas e punições disciplinares, continuam a ser tratadas pela hierarquia ou mesmo pela Direcção das empresas.

Neste modelo foram incluídas 18 das 30 empresas analisadas, sendo 2 de grande dimensão, 5 de média dimensão e 11 de pequena dimensão.

Destas 18 empresas, metade consideraram ser orientação fundamental da função Recursos Humanos a procura da eficiência da empresa através da conciliação da possibilidade de realização dos objectivos dos colaboradores com os objectivos da empresa e, ainda, as três únicas empresas que consideraram como orientação fundamental da função o aumento da eficiência da empresa através do aumento da racionalização e controlo do trabalho dos seus colaboradores, inserindo-se, portanto, numa linha de orientação que, mesmo ao nível discursivo, assume um pendor mais claramente taylorista.

Metade destes inquiridos afirmou, igualmente, que a função Recursos Humanos tinha, nas suas empresas, um papel de ponta (participava na elaboração do plano estratégico), enquanto 6 afirmavam ter um papel de dependência (usava técnicas e instrumentos indicados pela Administração e executavam escolhas definidas noutros departamentos) e 3 afirmaram participar apenas na escolha de técnicas e de algumas modalidades de gestão da mudança organizacional (papel intermédio). É precisamente neste conjunto de empresas que encontramos o maior número de casos de dependência da função face a outras sedes de gestão – factor característico de uma actuação sobretudo de ordem adminis-

trativa. Note-se, ainda, que embora em metade dos casos se afirmasse ter a função um papel de participação plena na definição do plano estratégico (papel de ponta), não foi isso que conseguimos verificar pela análise das suas práticas. Ou melhor, ainda que essa participação fosse real, de facto as práticas de gestão caracterizavam-se por serem de certa forma obsoletas face à potencialidade dos instrumentos mais actualizados da função.

Segundo Besseyre-des-Horts (1988), os serviços de pessoal que gradualmente se começaram a constituir nas empresas e que correspondem ao aparecimento deste modelo teriam tido como funções principais assegurar a disciplina da organização do trabalho (exercendo sobretudo um controlo sobre os processos) e a gestão corrente do pessoal, nomeadamente as remunerações, a formação necessária à execução das tarefas e as carreiras (identificadas fundamentalmente com a ascensão na hierarquia e assentes sobretudo na antiguidade, pese embora a avaliação subjectiva das chefias pudesse, também, ser tida em conta). A Administração do Pessoal encontrar-se-ia separada do processo de decisão estratégico na medida em que a função não seria percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal seria percebido como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objectivos económicos e sociais da empresa.

Durante este período, as preocupações fundamentais da função Pessoal teriam gradualmente passado da selecção da mão-de-obra (incidindo esta inicialmente sobre as capacidades motoras, no caso do trabalho de execução, e deslocando-se progressivamente para as características cognitivas e de personalidade, sobretudo nos casos do trabalho administrativo e de gestão), dos métodos de aprendizagem (normalmente realizada sobre o próprio posto de trabalho, com o auxílio ocasional de indivíduos mais experientes com funções similares), dos acidentes e da fadiga para a personalidade do trabalhador e do chefe, os processos de comunicação e as relações interpessoais dentro da empresa.

O problema fundamental desta abordagem, que se caracteriza pela reactividade, apostando, portanto, na recuperação de níveis de produtividade e não na investigação ou na inovação, é o da adaptação do homem à Organização, correspondendo, segundo Capucci (*in Boldizzoni et al*, 1990: 32-33), em termos de abordagens organizacionais, a uma concepção da função mais próxima da Abordagem Clássica da Administração, em que dominariam os instrumentos e concepções típicos do taylorismo e do fayolismo, bem como, mais tarde, das Relações Humanas.

Aquilo que verificámos foi, de facto, que, deste conjunto de 18 empresas, pouco mais de metade desenvolvia as diversas funções definidas para o domínio dos Recursos Humanos. Esta tendência era mais clara nos casos da “construção e gestão de sistemas de informação de suporte à área” (desenvolvida apenas por uma pequena parte das empresas) e das acções de “gestão preventiva e previsional do emprego” (função que não era ainda desenvolvida por nenhuma das empresas), que constituem áreas relativamente recentes de actuação da função, implicando um outro olhar sobre os colaboradores da empresa.

Este é, pois, o conjunto de empresas onde o grau de desenvolvimento e o leque de actuação da função nos surgiu como mais restrito. As diversas funções desenvolvidas por estas empresas, bem como aquelas que, segundo os nossos inquiridos, se previa que viessem (ou não) a ser desenvolvidas a breve trecho, encontram-se sistematizadas no Quadro 2.

**Quadro 2**

Actividades desenvolvidas pela Direcção / função de Recursos Humanos

Funções da Direcção / / função de Recursos Humanos	Funções actualmente existentes	Funções previstas	Funções não previstas	TOTAL
Recrutamento e selecção	15	1	2	18
Gestão relações sindicais	11	2	5	18
Avaliação do desempenho	11	3	4	18
Gestão corrente	18	-	-	18
Formação profissional	13	3	2	18
Higiene e segurança no trabalho	10	7	1	18
Construção / gestão sistemas informação	7	9	2	18
Comunicação / relações internas	11	3	4	18
Serviços sociais	8	6	4	18
Planos gestão preventiva e previsional do emprego	-	6	12	18

Note-se que duas áreas assumiam preponderância relativamente às outras à data de realização do estudo: a gestão corrente e o recrutamento e selecção, que marcaram o desenvolvimento inicial da função, bem como

a formação profissional, parcialmente um fenómeno de moda associado à necessidade de sobrevivência das empresas face à concorrência acrescida, nomeadamente estrangeira.

Refira-se, ainda, que instrumentos como a construção e gestão de sistemas de informação de apoio ao exercício da Gestão de Recursos Humanos ou os quadros de gestão preventiva e previsional do emprego, considerados hoje em dia como essenciais ao exercício da função, apenas surgiam, no primeiro caso, em menos de metade destas empresas e, no segundo, eram, à data, inexistentes, sendo que apenas 6 de entre elas previam já a construção desses instrumentos.

O grau de formalização da função destas empresas surge-nos, também, como sendo relativamente baixo: com efeito, a maioria não possuía quadros de substituição nem sistemas de avaliação de potencial e apenas metade possuía um sistema de análise e avaliação de funções. O grau de formalização das diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos adoptadas por estas empresas aparece exposto no Quadro 3.

**Quadro 3**

Sistemas formalizados de gestão e sua incidência

Sistemas	Incidência		TOTAL
	Existente	Inexistente	
Sistema de análise de funções	9	9	18
Sistema de avaliação do desempenho	13	5	18
Sistema de avaliação de potencial	6	12	18
Planos retributivos	13	5	18
Planos de recrutamento e selecção	11	7	18
Quadros de substituição	7	11	18
Planos de formação	15	3	18

Da totalidade das empresas inseridas neste modelo, apenas 7 declararam possuir políticas formalizadas de desenvolvimento dos Recursos Humanos e apenas 5 afirmaram que o desenvolvimento dos Recursos Humanos era obtido através de programas específicos ao nível empresa-

rial. Parecia, assim, haver uma clara orientação da gestão dos colaboradores através da utilização de percursos de carreira-tipo e uma actuação à medida que as necessidades vão surgindo.

## 2.2. O modelo da Gestão de Pessoal

Este segundo modelo corresponderia, segundo Capucci (*Ibidem*), aos momentos de influência dos contributos teóricos da Psicologia, e estaria, em termos de produção teórica, próximo do que designámos como a “Abordagem Social da Organização”. Em termos cronológicos, o seu aparecimento estaria situado entre os anos 60 e 80, e é considerado como a fase de “maturidade” da função Recursos Humanos e da sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas.

Foram incluídas neste grupo 5 empresas, sendo 2 de pequena dimensão e 3 de média dimensão, das quais a maior parte afirmava participar a Direcção de Recursos Humanos na elaboração dos planos estratégicos das empresas. Num dos casos, todavia, a função assumia apenas um papel intermédio (participa apenas na escolha de técnicas e de algumas modalidades de gestão da mudança organizacional), e noutro surgia com um papel de dependência face a outros departamentos onde era elaborado o plano estratégico (usa técnicas e instrumentos indicados pela Administração e executa escolhas definidas noutros departamentos).

Este modelo surge, segundo Besseyre-des-Horts (1988), numa época em que se começa a atribuir grande importância à motivação e à satisfação no trabalho e em que as preocupações humanistas se tornam dominantes. A função assumir-se-á, então, como área de gestão, encarregue de gerir os Recursos Humanos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos: os quadros da função Recursos Humanos adquirem, então, uma posição estatutária equiparada à dos restantes gestores. Note-se, ainda, que este seria o período da definição formal, no seio das Organizações, dos Departamentos de Pessoal.

Seria, também, neste período que se “descobririam” os parceiros sociais da Organização, nomeadamente os sindicatos ou associações profissionais, sob a influência da contestação à Organização Científica do Trabalho, emergente durante os anos 60, e que encontra explicação, entre outros factores, na alteração da composição estrutural da mão-de-obra

disponível, designadamente na elevação dos níveis de escolaridade e na transformação dos valores e representações face ao trabalho das camadas mais jovens da população.

A reclamação da participação teria, assim, posto em causa as noções fechadas e tradicionalistas do funcionamento organizacional. Como afirma Freire, nos países industriais mais avançados assiste-se “a um duplo movimento de iniciativas: experiências e ensaios de reorganização pós-tayloriana no trabalho industrial em grande série, de uma banda; estudo e melhoria das ‘condições de trabalho’ (conceito renovado, que emerge das lutas sociais, forjando um instrumental analítico mais rigoroso), de outra banda” (s.d.: 107). É o período em que se iniciam as experiências de rotação de postos de trabalho, alargamento e enriquecimento de tarefas.

Subjacente a este período está a noção ambivalente do pessoal como um custo ou um recurso, dependendo da capacidade de mobilização da Organização sobre os seus membros. Surge a ideia de uma certa possibilidade de integração entre objectivos económicos e sociais. Segundo Tyson e Jackson (1992), é a partir desta altura que se passa a considerar gradualmente todos os indivíduos como capazes de efectuarem contributos importantes para a definição do seu próprio trabalho e para o funcionamento geral da Organização.

Ora, neste segundo conjunto de empresas verificámos que, na maior parte dos casos (3), os responsáveis pela função Recursos Humanos consideraram que a orientação fundamental da função consistia no aumento da eficiência da empresa procurando conciliar a possibilidade de realização dos objectivos dos colaboradores com os objectivos da empresa. Nos restantes casos, a orientação fundamental da função era encarada no sentido do aumento da eficiência da empresa, procurando gerir os colaboradores atendendo às necessidades actuais e futuras daquela, uma perspectiva mais próxima, de resto, das concepções mais recentes da função. Note-se, de resto, que em nenhuma destas empresas a preocupação fundamental, pelo menos verbalizada, da função se dirigia no sentido da procura do aumento da eficiência da empresa através do aumento da racionalização e controlo do trabalho dos seus colaboradores.

Em termos das actividades desenvolvidas nestas empresas, podemos verificar pelo Quadro 4 que, para além da gestão corrente, a maior parte delas desenvolvia actividades de recrutamento e selecção, formação profissional e comunicação / relações internas.

**Quadro 4**  
Actividades desenvolvidas pela Direcção / função de Recursos Humanos

Actividades da Direcção de Recursos Humanos	Existente	Prevista	Não prevista	TOTAL
Recrutamento e selecção	4	1	-	5
Gestão relações sindicais	2	-	3	5
Avaliação do desempenho	2	3	-	5
Gestão corrente	5	-	-	5
Formação profissional	3	1	1	5
Higiene e segurança no trabalho	2	2	1	5
Construção / gestão sistemas informação	2	3	-	5
Comunicação / relações internas	4	-	1	5
Serviços sociais	2	1	2	5
Planos gestão preventiva e previsual do emprego	2	1	2	5

Note-se, ainda, que, exceptuando o caso da gestão das relações sindicais, a maior parte destas empresas levava ou previa vir a levar a cabo acções em todas as dimensões assinaladas.

Quanto ao grau de formalização da função, podemos verificar pelo Quadro 5, que a generalidade destas empresas apresentava um grau de formalização elevado.

**Quadro 5**  
Sistemas formalizados de gestão e sua incidência

Sistemas	Incidência		TOTAL
	Existente	Inexistente	
Sistema de análise de funções	4	1	5
Sistema de avaliação do desempenho	4	1	5
Sistema de avaliação de potencial	4	1	5
Planos retributivos	4	1	5
Planos de recrutamento e selecção	5	-	5
Quadros de substituição	3	2	5
Planos de formação	5	-	5

Todas as empresas inseridas neste modelo afirmaram possuir planos de formação e de recrutamento e selecção formalmente definidos para a empresa, e quase todas afirmaram possuir sistemas de análise e avaliação de funções, de avaliação do desempenho e avaliação do potencial, bem como planos retributivos.

Da totalidade das empresas inseridas neste modelo, 4 afirmaram possuir políticas formalizadas de desenvolvimento dos Recursos Humanos e 2 declararam que o desenvolvimento dos Recursos Humanos era obtido através de programas concebidos especificamente ao nível empresarial. Só uma empresa afirmou não possuir políticas formalizadas de desenvolvimento dos Recursos Humanos, orientando-se por percursos de carreira-tipo.

Comparativamente com as empresas que inserimos no modelo anterior parecia, pois, haver neste conjunto de empresas uma maior sistematização da actuação da função, acompanhada, igualmente, de uma maior formalização nas suas diversas áreas de actuação.

### 2.3. O modelo da Gestão de Recursos Humanos

A este terceiro modelo, que se considera corresponder à fase de desenvolvimento pleno da função, corresponderiam, designadamente, os contributos do Desenvolvimento Organizacional e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Em termos cronológicos, situar-se-ia nos anos 80, momento em que a função se começa a assumir gradualmente como uma das áreas estratégicas da empresa. A aceleração dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios que as empresas têm que enfrentar obrigá-las-iam a mobilizar todos os seus recursos, colocando os Recursos Humanos em primeiro lugar na medida em que estes seriam o elemento constitutivo da empresa e, portanto, o mais importante garante da sua flexibilidade. O objectivo seria, então, não apenas o de conseguir a adaptação da empresa ao seu meio, mas também, e sobretudo, o de garantir a sua capacidade de antecipação das mudanças.

A função Recursos Humanos passa, então, a estar presente no momento de definição da própria estratégia empresarial, e não apenas na sua fase de implementação. Surge uma concepção renovada do pessoal como sendo um recurso a mobilizar, nomeadamente através de formas de participação democrática no que diz respeito ao planeamento, execução e avaliação do próprio trabalho.

Segundo Peretti (1985: 65-66), a função articula-se em torno de quatro dimensões fundamentais: a *flexibilidade*, quer do emprego, quer do tempo de trabalho (subcontratação, horários diferenciados, polivalência); a *individualização*, nomeadamente das carreiras (que não só não passam já, necessariamente, pela progressão vertical, como também podem englobar períodos de suspensão de carreira) e da remuneração (cada vez mais associada aos resultados e assumindo novas formas como a participação nos lucros da empresa), o que implica o afinamento de sistemas de avaliação de potencial e de desempenho; a *implicação*, através da criação do projecto de empresa, dos círculos de qualidade, etc.; e a *inovação social*, como consequência da necessidade de adaptação permanente da empresa às novas exigências do seu meio.

O papel fundamental da função Recursos Humanos, que passa a ser encarada como uma função cuja responsabilidade é partilhada por todos os elementos da empresa, seria, então, o de gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus Recursos Humanos e de lhes abrir possibilidades de escolha e meios de resolução dos problemas com que se deparam. De uma aposta nas formas de controlo externo do trabalho passar-se-ia a uma aposta no controlo interno dos próprios sujeitos, assente no compromisso com a empresa pela internalização e partilha de valores e significados, nomeadamente através da gestão pela cultura.

Segundo Boldizzoni (1990: 11-13), a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos é uma abordagem interdependente que joga com quatro conjuntos de variáveis: a missão e estratégia da empresa; a estrutura da empresa (divisão do trabalho, critérios de integração, grau de controlo, etc.); a gestão de Recursos Humanos propriamente dita (políticas e instrumentos de selecção, avaliação, retribuição, desenvolvimento, etc.), tida como parte integrante do processo decisional estratégico; e a dimensão ambiental. A eficácia da Organização dependeria da gestão dinâmica das quatro variáveis aos diversos níveis da Organização.

Foram inseridas neste modelo 7 das empresas analisadas, sendo 3 de grande dimensão, 3 de média dimensão e 1 de pequena dimensão.

Na sua maior parte (5 casos), a orientação fundamental da função Recursos Humanos visava o aumento da eficiência da empresa procurando conciliar a possibilidade de realização dos objectivos dos colaboradores com os objectivos da empresa, havendo 2 casos em que se considera como orientação fundamental o aumento da eficiência da empresa procurando gerir os colaboradores atendendo às necessidades actuais e futuras da empresa. Nestes dois últimos casos encontramos, pois, uma

preocupação clara, pelo menos ao nível verbal, com os novos desafios decorrentes da necessidade de flexibilidade e antecipação colocada às Organizações, exigindo-lhes não só novas concepções, mas também novos instrumentos de gestão.

Note-se que em quase todas elas se afirmava que a função Recursos Humanos tinha um papel de ponta (participava na elaboração do plano estratégico) e apenas num caso tinha um papel intermédio (participava apenas na escolha de técnicas e de algumas modalidades de gestão da mudança organizacional). Destaque-se que nenhuma destas empresas atribuía à função Recursos Humanos um papel de dependência face a outras funções da empresa, o que aliás seria um desvio relativamente ao tipo de concepção de gestão de Recursos Humanos inerente ao modelo.

De acordo com Besseyre-des-Horts (1988) as três missões fundamentais da Gestão de Recursos Humanos seriam a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento das competências da Organização. A *aquisição de competências* passaria pela implementação de um sistema de gestão pre-visual e preventivo dos Recursos Humanos com o objectivo de determinar quantitativa e qualitativamente as competências necessárias à Organização dentro de determinado prazo. A partir daqui poder-se-iam tomar decisões relativas ao recrutamento interno e/ ou externo de Recursos Humanos. A *estimulação das competências*, cujo objectivo seria o de otimizar os desempenhos, implicaria a implementação de um sistema remuneratório motivador, de sistemas de avaliação fiáveis e o desenvolvimento de formas de gestão participativas. Finalmente, o *desenvolvimento de competências* implicaria agir sobre as práticas de informação e comunicação, de formação profissional e de gestão de carreiras.

Ora, a adopção de uma tal concepção implica, por parte das empresas, a existência de um conjunto de instrumentos formalizados de gestão adequados às características e ao contexto particular de actuação de cada uma delas.

Aquilo que pudemos verificar foi que, segundo a informação prestada pelos nossos inquiridos, a quase totalidade destas empresas apresentava, de facto, um grau de desenvolvimento da função bastante elevado, sendo de salientar que, na maioria dos casos, se afirmava desenvolver acções de construção e gestão de sistemas de informação de apoio à gestão de Recursos Humanos, bem como de construção de planos de gestão preventiva e previsual do emprego, instrumentos indispensáveis a uma postura de gestão proactiva, como podemos verificar pelos resultados do Quadro 6.

**Quadro 6**  
Actividades da Direcção / função Recursos Humanos

Actividades da Direcção de Recursos Humanos	Existente	Prevista	Não prevista	TOTAL
Recrutamento e selecção	7	-	-	7
Gestão relações sindicais	5	1	1	7
Avaliação do desempenho	7	-	-	7
Gestão corrente	7	-	-	7
Formação profissional	7	-	-	7
Higiene e segurança no trabalho	6	1	-	7
Construção / gestão sistemas informação	6	1	-	7
Comunicação / relações internas	6	-	1	7
Serviços sociais	4	1	2	7
Planos gestão preventiva e previsual do emprego	5	1	1	7

Todas elas apresentavam, igualmente, um grau de formalização bastante elevado, encontrando-se praticamente todos os instrumentos de gestão indicados formalmente definidos. Refira-se, no entanto, que, ao contrário do que seria de esperar, apenas duas destas empresas possuíam quadros de substituição.

**Quadro 7**  
Sistemas de Gestão de Recursos Humanos formalmente definidos

Sistemas	Incidência		TOTAL
	Existente	Inexistente	
Sistema de análise de funções	7	-	7
Sistema de avaliação do desempenho	7	-	7
Sistema de avaliação de potencial	6	1	7
Planos retributivos	7	-	7
Planos de recrutamento e selecção	5	2	7
Quadros de substituição	2	5	7
Planos de formação	7	-	7

Da totalidade das empresas que inserimos neste modelo, 5 declararam possuir políticas formalizadas de desenvolvimento dos Recursos Humanos e 4 afirmaram que esse desenvolvimento era obtido através de programas específicos ao nível empresarial, o que parece indicar um grau de sistematização da actuação da função Recursos Humanos bastante elevado. Das empresas que declararam não possuir políticas formalizadas de desenvolvimento dos Recursos Humanos, uma orientava-se por percursos de carreira-tipo.

### Conclusão

A análise das respostas obtidas pela aplicação de questionários às empresas do sector segurador mostra-nos que, na maior parte delas, a função Recursos Humanos continua a ser desenvolvida por indivíduos que não possuem formação específica na área da Gestão de Recursos Humanos, o que significa que a sua actuação continua a assentar sobretudo nos conhecimentos adquiridos através da experiência profissional. Note-se, ainda, que se alguns responsáveis pela função têm uma formação que poderá estar mais próxima do domínio de actuação e das problemáticas que lhe são correlatas (referimo-nos a um pequeno número de inquiridos formados quer na área da Organização e Gestão de Empresas, quer na área da Psicologia), tal não acontece na maior parte dos casos.

Esta situação não é, de resto, estranha, se atendermos à própria evolução da atenção prestada a este domínio da Gestão no nosso país, nem ao funcionamento do seu Sistema de Ensino, Formação e Investigaçã, que só nos anos 60 começa a despertar para estas problemáticas, mantendo-se, ainda hoje, num estado relativamente incipiente face às questões específicas da Gestão de Recursos Humanos em contexto organizacional.

Uma análise mais pormenorizada das práticas de gestão adoptadas nas empresas do sector segurador continua a mostrar um grau de planeamento e sistematização das políticas de Gestão de Recursos Humanos e da sua articulação aos contextos organizacionais concretos relativamente baixo, privilegiando-se o desenvolvimento dos Recursos Humanos através de percursos de carreira-tipo. A predominância de uma gestão que cinge o desenvolvimento dos Recursos Humanos a percursos de carreira-tipo,

apelando, portanto, às normas estabelecidas pelas C.C.T., parece-nos particularmente empobrecedora, reduzindo-se de algum modo a actuação da função à gestão da contratualização. Esta conclusão vai, pois, no sentido dos estudos a que tivemos acesso e que referem, precisamente, a ausência de planeamento e de concepção sistémica como características dos modelos de gestão adoptados nas empresas portuguesas.

Assim, se é verdade que a função apresenta uma área de actuação relativamente vasta, nomeadamente no que diz respeito ao leque de actuação que lhe é atribuído, e um grau de formalização relativamente elevado ao nível dos instrumentos de gestão, a sua utilização e articulação parece continuar a ser feita sobretudo nas áreas mais tradicionais da função. Com efeito, verificamos que a função se apresenta bastante menos formalizada ao nível das actividades e instrumentos mais recentes da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito à construção de sistemas de informação e à existência de planos de gestão preventiva e previsional do emprego e aos quadros de substituição.

Parece, pois, que o empresariado continua a considerar os colaboradores numa óptica meramente economicista de custos e a apostar na procura de acréscimos de produtividade eventualmente pela aposta em inovações tecnológicas, mas não através da inovação organizacional.

Assim, e a despeito dos indicadores relativamente à actividade das empresas do sector mostrarem a ocorrência, nos últimos anos, de processos de reorganização interna e de redução do efectivo, parece continuar a haver um predomínio de uma actuação gestonária sobretudo de ordem reactiva e não proactiva.

A análise mais fina dos questionários permitiu-nos, todavia, definir tipos de empresas com práticas de Gestão de Recursos Humanos diferentes entre si. Assim, conseguimos definir três grupos de empresas cujas práticas são mais ou menos próximas de determinados modelos da função e correspondentes de forma mais ou menos clara às abordagens teóricas do funcionamento organizacional.

Teríamos, assim, um primeiro grupo de empresas, composto por mais de metade do total analisado, com práticas de Gestão de Recursos Humanos características de uma função de pendor sobretudo administrativo e de gestão corrente das actividades, apresentando um leque de actuação da função restrito e um grau de formalização relativamente baixo dos diversos instrumentos da função, sobretudo ao nível das áreas menos tradicionais, embora não exclusivamente.

Note-se que neste grupo se inserem quase todas as empresas anali-

sadas que orientam a sua gestão pelo desenvolvimento dos Recursos Humanos através de percursos de carreira-tipo formalizados que, atrever-nos-íamos a afirmar, se cingem provavelmente ao cumprimento do estipulado nos C.C.T..

É também o único conjunto de empresas onde encontramos, ao nível da verbalização de intenções, as únicas empresas que atribuem à função Recursos Humanos uma orientação para o aumento da eficiência da empresa através do aumento da racionalização e controlo do trabalho dos seus colaboradores, assumindo um pendor claramente taylorista.

Um segundo conjunto de empresas, correspondente ao que designámos o modelo da Gestão de Recursos Humanos, enquadra-se numa abordagem mais próxima das concepções sistémicas, ainda que, a nosso ver, relativamente incipiente nalguns casos face àquelas que se consideram ser as práticas de gestão típicas desta concepção. A maior parte das empresas de grande dimensão que responderam ao nosso questionário encontrava-se englobada neste modelo.

Este conjunto de empresas caracteriza-se por um grau de desenvolvimento e por um leque de actuação da função bastante alargado, inclusivamente ao nível dos instrumentos menos tradicionais e fazendo-os incidir, maioritariamente, aos diferentes níveis da organização, independentemente dos colaboradores pertencerem ao enquadramento ou não.

São empresas que apresentam, na maior parte dos casos, um grau de planeamento e formalização das políticas de Gestão de Recursos Humanos elevado, bem como uma articulação com as especificidades organizacionais através de políticas concretas definidas ao nível empresarial.

Finalmente, temos um terceiro conjunto de empresas que considerámos mais próximas do modelo da Gestão de Pessoal e, portanto, da Abordagem Social das Organizações, e que surge como minoritário – 5 empresas de pequena e média dimensão – que se caracterizam pela formalização das políticas de desenvolvimento dos Recursos Humanos, embora cingida, na maior parte dos casos, aos percursos de carreira-tipo formalizados.

A função assume já maioritariamente um papel de ponta e embora as suas actividades sejam mais formalizadas sobretudo ao nível das actividades mais tradicionais da função, o grau de formalização dos seus instrumentos é bastante elevado. Este conjunto de empresas parece, pois, apresentar-se numa situação intermédia relativamente aos outros dois.

## BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SEGURADORES (A.P.S.), *Relatório de Mercado, 1993*, Lisboa, A.P.S., Outubro de 1994.
- BESSEYRE-DES-HORTS, C. H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, s.l., Les Editions d' Organisation.
- BOLDIZZONI, Daniele; FABRIS, Renzo; PICCARDO, Claudia; VARCHETTA, Giuseppe (orgs.) (1990), *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, Torino, ISEDI/ Petrini Editore.
- BRANDÃO, Ana Maria; PARENTE, Cristina (1998), "Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso Português", *Organizações e Trabalho*, n.º 20, 23-40.
- FREIRE, João (s.d.), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.
- GONÇALVES, Carlos Manuel (1991), "A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise", *Sociologia*, vol. I, 101-164.
- INSTITUTO DE SEGUROS DE PORTUGAL (1994), *O Seguro em Portugal. As Empresas. 1993*, Lisboa, I.S.P.
- MONIZ, António Brandão (1989), "Mudanças tecnológicas e organizacionais em Portugal: análise das duas últimas décadas", *Organizações e Trabalho*, n.º 1, 7-23.
- NEVES, A.; NORBERTO, N. (1990), "Impactos organizacionais da integração na CEE", *Organizações e Trabalho*, n.º 3/4, 21-32.
- PERETTI, J. M. (1985), "Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, Sep./Dec., 62-68.
- PERETTI, J. M.; CAZAL, V.; QUIQUANDON, F. (1990), *Vers le management international des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.
- TYSON, Shaun; JACKSON, Tony (1992), *The essence of organizational behaviour*, Exeter, Prentice-Hall.