



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação e Psicologia

Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

## **O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional**

**O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na  
Performance Organizacional**

Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

UMinho | 2007

Novembro de 2007



**Universidade do Minho**

Instituto de Educação e Psicologia

Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

## **O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional**

Tese de Doutoramento em  
Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efectuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Keating**

Novembro de 2007

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE  
APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO  
ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

## **Agradecimentos**

A elaboração desta tese de doutoramento contou com colaboração de pessoas e organizações que gostaríamos de salientar e agradecer.

Ao Prof. Doutor José Keating pelo seu esforço de orientação e pela discussão de ideias;

Às organizações que permitiram o acesso aos seus colaboradores e nos forneceram todas informações e tempo solicitados e em especial, aos colaboradores dessas organizações;

Aos colegas e amigos que reviram este texto, o discutiram e sugeriram melhorias:

Cristina, Dana e Neil Redford, Eugénia, Carla, Inês, Isabel, Lígia e Henrique.

<b>Introdução</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 1. A Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>13</b>
1.1. O que é a gestão de recursos humanos	13
1.1.1. A gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal	15
1.1.2. A gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas	21
1.1.3. A gestão de recursos humanos estratégica	24
1.1.4. A gestão de recursos humanos como um processo	29
1.2. O desenvolvimento da gestão de recursos humanos na organização	31
1.3. A gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas (pme's)	34
1.3.1 A gestão de recursos humanos em pme's de elevada tecnologia	40
1.4. Conclusão	42
<b>Capítulo 2. O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional</b>	<b>47</b>
2.1. As práticas de gestão de recursos humanos	48
2.1.1. A clarificação do conceito	58
2.2. A avaliação do impacto da GRH na performance organizacional	68
2.3. Conclusão	76
<b>Capítulo 3. Metodologia</b>	<b>79</b>
3.1. Estudos de caso	79
3.2. Estudos de caso múltiplos	84
3.3. Contributos dos estudos de caso para o desenvolvimento da teoria	85
3.4. Os estudos de caso como opção metodológica na investigação da relação GRH - performance organizacional	88
3.5. Estudos de caso em pme's	89
3.6. Natureza dos dados a recolher	91
3.6.1 A perspectiva dos colaboradores	91
3.6.2 Medidas de performance organizacional	93
3.7. Desenho da investigação	97
3.7.1 Metodologia de recolha de dados	97
3.7.2 Metodologia utilizada na análise das entrevistas	101
3.8. Elaboração do relatório	109
<b>Capítulo 4. Estudos de caso exploratórios</b>	<b>110</b>
4.1. O estudo de caso da Organização A	116
4.1.1. Descrição da organização	112
4.1.2. O papel da GRH na organização	123
4.1.3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto.	126
4.1.4. Processos de mudança	141
4.1.5. A perspectiva dos colaboradores	143
4.1.6. Discussão do caso Organização A	157
4.1.7. Implicações para a investigação	177

<b>4.2. O estudo de caso da organização B</b>	<b>180</b>
4.2.1. Descrição da organização	180
4.2.2. O papel da GRH na organização	193
4.2.3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto	195
4.2.4. A perspectiva dos colaboradores	217
4.2.5. Discussão do caso Organização B	233
4.2.6 Implicações para a investigação	242
<b>4.3. Análise entre casos</b>	<b>243</b>
4.3.1. Aspectos comuns e diferenciadores das organizações em estudo	244
4.3.2. A GRH nas organizações Organização A e Organização B	245
4.3.3. O tempo de vida das organizações em estudo	250
4.3.4. O processo de implementação das práticas de GRH e as suas implicações na relevância da função GRH.	252
4.3.5. A natureza da função GRH (formalização e intervenção estratégica).	254
4.3.6. As diferentes percepções do papel e utilidade da função GRH	255
4.3.7. Factores condicionantes de impacto	258
4.3.7.1. A gestão do trabalho	259
4.3.7.2. As práticas de elevado envolvimento	260
4.4. Resultados da análise comparativa dos estudos de caso Organização A e Organização B.	262
4.5. Implicações para a investigação futura: pistas a investigar nos estudos de caso confirmatórios (Organização C e Organização D)	265
<b>Capítulo 5. Estudos de caso confirmatórios</b>	<b>267</b>
5.1. Estudo de caso Organização C	273
5.1.1. Descrição da Organização	273
5.1.2. O papel da GRH na organização	279
5.1.3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto	282
5.1.4. A perspectiva dos colaboradores	301
5.1.5. Discussão do caso Organização C	325
5.2. Estudo de caso Organização D	337
5.2.1. Descrição da Organização	337
5.2.2. O papel da GRH na organização	345
5.2.3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto	349
5.2.4. A perspectiva dos colaboradores	367
5.2.5. Discussão do caso Organização D	385
<b>6. Conclusões finais</b>	<b>397</b>
Anexo	405
Bibliografia	

## Índice de Tabelas e Quadros

Tabela 1. Modelo de uma "Organização GRH"	18
Quadro 1. Síntese dos assuntos abordados na GRH em organizações pequenas e emergentes	37
Quadro 2. Práticas de GRH Inovadoras e a sua relação com as condições de performance económica	52
Quadro 3. Práticas de Trabalho de Elevada performance	54
Quadro 4. Análise de investigações relevantes sobre GRH e performance organizacional	62
Quadro 5. Fases da investigação realizada	97
Tabela 2. Características das organizações estudadas	101
Tabela 3. Template inicial	107
Tabela 4. Entrevistas realizadas, por níveis hierárquicos (Organizações A e B)	112
Tabela 5. Template inicial utilizado no estudo de caso Organização A e o seu desenvolvimento para o estudo de caso seguinte.	113
Tabela 6. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização A	155
Tabela 7. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização B	232
Tabela 8. Síntese dos dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos.	249
Tabela 9. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização C	269
Tabela 10. Template utilizado nos estudos de caso confirmatórios	270
Tabela 11. Síntese dos dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos.	334
Tabela 12. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização D	384
Tabela 13. Síntese dos dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos.	393

## O impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional

### Resumo

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sido alvo de crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na performance organizacional. Este facto poderá constituir vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia actual.

Ao analisar a GRH não só em relação ao indivíduo – o impacto das políticas de GRH nas pessoas – mas também em relação à sua influência na organização como um todo, – reconhecendo que o comportamento dos indivíduos afecta os resultados ao nível da organização como, por exemplo os lucros, as vendas, a qualidade e crescimento, – não podemos deixar de reconhecer a complexidade que a envolve.

Esta complexidade resulta não só por se considerar diferentes níveis de análise (o indivíduo e a organização, por exemplo) mas também pela dificuldade de se chegar a consenso quanto à sua própria definição e natureza (Keating, 2001) bem como por os seus resultados se poderem perspectivar e avaliar diversamente. Se considerarmos a GRH como um sistema, parte integrante de uma estrutura social complexa, cujas características únicas de interacção e de relacionamento intragrupo não são passíveis de replicação por outras organizações, percebemos algumas das dificuldades que os investigadores enfrentam neste domínio.

Os objectivos que nos propusemos atingir com este trabalho foram (1) investigar a relação entre gestão de recursos humanos e performance organizacional e (2) compreender os processos pelos quais a gestão das pessoas tem implicação no desempenho organizacional.

Realizamos quatro estudos de caso que tiveram como **objectivos**:

- Caracterizar a gestão de recursos humanos e identificar as práticas utilizadas na organização
- Perceber os indicadores utilizados na tomada de decisão para a adopção de novas práticas
- Explorar a percepção de impacto da gestão de recursos humanos e/ou das práticas no desenvolvimento organizacional quer pelos decisores quer pelos colaboradores da organização, alvos dessa mesma GRH.

Os estudos de caso foram realizados sequencialmente no tempo. Os dois primeiros (A e B) tiveram uma natureza exploratória e os dois últimos (C e D) confirmatória.



Realizou-se, numa primeira fase, uma análise *entre* - casos de A e B, cujos resultados se procuraram confirmar e desenvolver nos dois últimos casos.

Identificamos alguns factores importantes que, em nossa opinião, condicionam o impacto da GRH na performance organizacional: o tempo de vida da organização, a gestão do trabalho, o desenho do sistema RH e a capacidade de intervenção conferida à GRH.

Estes factores evidenciaram-se na análise do processo de implementação e desenvolvimento da GRH em quatro pme's de elevada tecnologia.

Destacariamos, também, nos nossos resultados,

(1) Um processo de implementação das práticas de GRH desenvolvimental e/ou incremental, que corresponde às necessidades da organização ou seja orgânico, é mais eficaz do que um processo abrupto ou programático.

A introdução de práticas de GRH em função das necessidades da organização permitindo o envolvimento dos colaboradores produz maior impacto do que aquele outro processo que oferece à organização, à partida, um conjunto de práticas já estabilizado, isto é um processo abrupto e programático.

O sistema RH desenvolvido com base num processo de implementação orgânico caracteriza-se pelo seu carácter único pelo que não passível de replicação e é, assim, factor de vantagem competitiva.

(2) O grau de estruturação do sistema RH no que se refere à consistência das práticas de GRH quer em termos de adequação *estratégica* quer de adequação *interna* tem impacto importante nos comportamentos dos colaboradores e na sua percepção da GRH.

Identificamos diferentes impactos do processo de desenvolvimento da GRH. (3) O envolvimento e confiança dos colaboradores na organização e a sua percepção da GRH. Na perspectiva da função RH, a flexibilidade de actuação e a consistência do sistema RH.

Em nossa opinião, o envolvimento é um indicador que reúne características importantes de sensibilidade e de diagnóstico susceptíveis de fornecer orientação para a GRH da organização.

## **Human Resources Management Impact on Organizational Performance**

There has been an increased interest in Human Resources Management (HRM) as a result of its impact on organizational performance. HRM could be an important advantage for organizations in today's competitive marketplace. HRM is complex and multifaceted. It can be analysed considering various perspectives including: the individual and HRM policies impact on them; the organization and the behavioural impact of the individual on the organizations results in terms of sales, profit, quality and development. The complexity of HRM results from the use of different level of analysis needed when analysing HRM (e.g. individual and organisational). There also exists little consensus in definition and concept (Keating, 2001) as well as in the evaluation and measure of its impact. If we considered HRM as a system that is part of a complex social structure, with unique forms of interaction that cannot be exactly replicated, then we can begin to understand the challenges that researchers face in this field.

The main objectives of this research are (1) to investigate the relation between HRM and organizational performance, and (2) to understand the process through which HRM impacts organizational performance. The research identifies several important factors that influence the impact that HRM has on organizational performance including: organizational age, work management, HR system design and the capacity of HRM intervention.

These aspects were observed through analysing the HRM implementation and development process of four High Tech Small and Medium-size Enterprises (SME's). Two of the case studies were exploratory and the other two confirmatory. The case studies were conducted sequentially. The objectives of the four case studies were: describe HRM and identify HRM practices used in the organizations; explore the perception of the primary decision-makers and employees acceptance of HRM systems and practices impact; and, understand how decisions were made concerning the adoption of new HRM practices.

The main conclusions reached were: (1) The introduction of HRM practices as organizational needs arise, leads to more worker involvement and a greater impact than implementation at the organization's inception that are premeditated and more strictly controlled. The development of the HR system by this organic process, produces a unique system not possible to replicate which can become an aspect of the firm's competitive advantage. (2) At the structural level of the Human Resource

System, HRM practice consistency, in terms of *strategic* and *internal* fit, produces a significant impact on workers and their perception of HRM. The study identifies different results of the developmental process of HRM. (3) Different impacts of the developmental process of HRM were identified from two perspectives with several indicators a) Workers and their involvement with and trust of the organization as well as their perception of HRM. b) HR function and the flexibility they have of their action and the overall consistence of the HR system of which they are a part. The use of these indicators, especially that of worker involvement, allowed the research a diagnostic ability with a higher degree of sensitivity that revealed aspects that can further help orient HRM actions.

## Introdução

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na performance organizacional. Este facto poderá constituir vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia actual (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1999; Richard & Brown, 2001; Wright & Gardner, 2000).

Ao analisar a GRH não só em relação ao indivíduo – o impacto das políticas de GRH nas pessoas – mas também em relação à sua influência na organização como um todo, – reconhecendo que o comportamento dos indivíduos afecta os resultados ao nível da organização como, por exemplo os lucros, as vendas, a qualidade e crescimento (Richard & Brown, 2001), – não podemos deixar de reconhecer a complexidade que a envolve.

Esta complexidade decorre não só por se considerar diferentes níveis de análise (o indivíduo e a organização, por exemplo) mas também pela dificuldade de se chegar a consenso quanto à sua própria definição e natureza (Keating, 2001) bem como por os seus resultados se poderem perspectivar e avaliar diversamente. Se considerarmos a GRH como um sistema, parte integrante de uma estrutura social complexa e cujas características únicas de interacção, de relacionamento intragrupo não são passíveis de replicação por outras organizações, percebemos algumas das dificuldades que os investigadores enfrentam neste domínio (Becker & Gerhart, 1996).

Assim, apesar de se reconhecer à GRH capacidade para conferir vantagem estratégica às organizações (Becker & Gerhart, 1996), verificando-se mesmo evidência de que existe uma relação entre GRH e performance organizacional, esta relação continua a suscitar controvérsia em termos conceptuais e empíricos (Wall & Wood, 2005; Wright & Gardner, 2000).

Segundo Guest (2001), os progressos que se verificam neste campo de investigação evidenciam o desenvolvimento teórico em três áreas particulares: natureza da GRH, natureza da performance e a relação entre GRH e performance. De acordo com o mesmo autor, este desenvolvimento tem ocorrido devido ao contributo de três factores principais: (1) o crescente interesse dos economistas por esta área (*the new economics of personnel*) e o reconhecimento, pela indústria, do valor dos recursos humanos e bens sociais, em especial a utilização da teoria do capital humano e da teoria da expectância como enquadramento da avaliação do impacto da GRH na performance organizacional. (2) O aprofundamento da abordagem contingencial à estratégia organizacional. Segundo Guest (2001), em organizações industriais, o investimento em práticas de GRH de elevado envolvimento é proporcionalmente

menor, face aos custos elevados dos outros recursos envolvidos na produção, do que no sector dos serviços. Em organizações de serviços, a decisão de investir nas pessoas constitui uma opção estratégica pois proporcionalmente, os custos que envolve são bastante mais elevados. Assim, considera importante que se realizem estudos que envolvam diferenciação das amostras por sectores de actividade.

Por último, (3) a sofisticação das medidas utilizadas para avaliar o impacto da GRH com a inclusão de resultados com significado para os colaboradores ou seja que considerem as reacções dos colaboradores às suas práticas, especialmente quando o focus da investigação é a relação entre performance organizacional e GRH. Porém, na sua opinião o corpo teórico até agora desenvolvido é ainda “*dolorosamente insuficiente*” (Guest, 2001, p. 1105) sendo os problemas mais persistentes relativos à natureza e à medição da GRH.

A abordagem do impacto da GRH na performance da organização até agora relatada na literatura tem-se apoiado em investigações que consideram que a GRH se estrutura em torno de um conjunto de práticas. Por exemplo, Wall e Wood (2005, p.430) definem a GRH como “...um termo utilizado para denominar as actividades da organização relativas a recrutamento, desenvolvimento e gestão dos colaboradores” e Guest (2001, p.1096) questiona “*É a GRH uma lista de práticas, uma medida de adequação estratégica ou algum tipo de configuração de práticas?*”.

Contudo, nem a GRH pode ser reduzida a esta perspectiva (Keating, 2000) nem podemos limitar a sua presença a organizações que têm um sistema formal de GRH e por isso, um conjunto de práticas identificadas de forma clara e delimitada.

Numa visão mais aprofundada poderá ser que a GRH seja um processo organizacional complexo, pois não é obrigatória a sua diferenciação no sistema organizacional e se possa apresentar como um processo interpretativo da realidade organizacional ou mesmo como um exercício de negociação e de regulação do poder (Tyson, 1999, Keating, 2000). Poderemos então aceitar como hipótese de trabalho que a sua expressão na organização não se traduz apenas pela presença de um conjunto de práticas. Assim, esta perspectiva confere maior complexidade à avaliação do impacto da GRH na performance organizacional dado que definir GRH não é apenas identificar e eleger um conjunto de práticas organizacionais relevantes mas também compreender os processos pelos quais actua e o impacto que produz.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, iremos percorrer as abordagens mais relevantes adoptadas na definição da GRH. Faremos um confronto entre GRH e gestão de pessoal, abordaremos a GRH como um conjunto de práticas e a GRH Estratégica. Por último,

caracterizaremos a GRH como um processo e a GRH em pequenas e médias empresas (pme's), com especial enfoque em empresas de elevada tecnologia. Desta forma, pretendemos definir o enquadramento conceptual que orientou a nossa investigação, contribuindo para a clarificação e desenvolvimento desta área de investigação.

O segundo capítulo é dedicado à avaliação do impacto da GRH na performance organizacional. Analisaremos a evolução ocorrida nesta temática com especial foco nas práticas de GRH e no processo de avaliação de impacto. Daremos especial ênfase às práticas de elevado envolvimento e às boas práticas, cujo conceito pretendemos refutar, bem como aos processos de avaliação e indicadores de performance utilizados.

No terceiro capítulo apresentaremos os objectivos gerais e o método utilizado na nossa investigação.

Os estudos de caso exploratórios constituem o quarto capítulo desta tese. Neste capítulo apresentaremos dois estudos de caso e a sua respectiva análise e concluiremos com a comparação dos resultados obtidos (análise *entre-casos*).

Os estudos de caso confirmatórios serão apresentados no quinto capítulo. A estrutura de apresentação é idêntica à do capítulo anterior ou seja, exporemos os dois estudos de caso e sua respectiva análise. Acrescentaremos em cada um destes estudos de caso, uma comparação com os resultados obtidos na análise *entre-casos* dos estudos de caso exploratórios. Pretendemos assim ilustrar a evolução que tivemos na nossa investigação.

Por último, apresentaremos as principais conclusões deste trabalho e algumas pistas de investigação que gostaríamos de desenvolver posteriormente.

## Capítulo 1

### 1.1. O que é a gestão de recursos humanos?

*Gestão de recursos humanos, gestão de pessoal e função recursos humanos* são denominações que frequentemente se utilizam indiscriminadamente, sem qualquer diferenciação em termos do seu conteúdo, para designar a natureza e o âmbito de actividade da gestão de recurso humanos numa organização. Contudo, a designação *função recursos humanos* remete-nos para dois significados: *actividade* que surge em resposta a necessidades organizacionais ou actividade que é institucionalizada ou *departamental*. Neste último caso, sinónimo de departamento de pessoal (Legge, 1995). Estes significados não são idênticos. A *função recursos humanos* (função RH), como *actividade*, dissemina-se por toda a organização, ou seja, não é limitada a um departamento específico pois todos a exercem. Enquanto actividade *especializada* que só alguns podem exercer é excepção e não regra, já que a presença de especialistas em GRH numa organização não é constante.

Assim, a função RH não se distingue pela especificidade das suas intervenções, pois não são só os “especialistas” a exercê-la, nem pelas fronteiras da sua actuação, porque não se limita a um departamento.

A definição do que é a função RH remete-nos para diferentes perspectivas que Legge (1995, pp.2-9) sintetizou em quatro modelos: *normativo, descritivo funcional, de avaliação critica e comportamental – descritivo*.

O modelo *normativo* sugere que a função RH se define como seleccionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores, garantindo que estes obtêm satisfação e “dão o seu melhor” no exercício das suas funções, permitindo, assim, que a organização atinja os seus objectivos. Estamos em presença de um modelo em que se integra o conceito de Gestão de Recursos Humanos como um conjunto de práticas cuja aplicação tem um efeito conhecido e que encontramos reproduzida nos planos de investigação de alguns trabalhos como por exemplo de Huselid (1995) ou Becker & Gerhart (1996).

O modelo *descritivo funcional* define a função RH como reguladora das relações de emprego, assumindo que as metas organizacionais bem como os meios necessários à sua realização são sujeitos a negociação. Esta definição implica uma visão pluralista da função RH, em contraste com a visão unitária do modelo anterior, ao reconhecer diferentes *stakeholders* e metas, e justifica o papel de regulador da função RH. Permite também que haja a possibilidade de integrar ao nível do desenho experimental, outras fontes de informação como por exemplo os colaboradores, pois

atribui credibilidade aos diferentes intervenientes neste campo que é a gestão de recursos humanos (Guest, 1987).

O modelo de *avaliação crítica* constitui-se como uma visão radical da função RH. Sugere que um dos *stakeholders* (o empregador) tem mais poder do que todos os outros, pelo que a função RH existe para apoiar a gestão a atingir as suas metas através do esforço dos colaboradores, sendo estabelecida uma relação de exploração, em contraposição com uma função de regulação.

O modelo *comportamental – descritivo* define a função RH através dos comportamentos daqueles que a exercem. Caracteriza-se como uma a) *função menor* porque é atribuída aqueles a quem se quer castigar, b) com *reduzida capacidade de intervenção* dado ser suportada por um corpo teórico inconsistente e traduzido por um conjunto avulso de técnicas e c) *sem credibilidade*, já que é percebida como um serviço e não como um factor de produção.

A questão da credibilidade assume particular importância. Legge (1995) justifica a falta de credibilidade da função RH pelo confronto entre as elevadas aspirações do modelo *normativo* e o insucesso da sua concretização reflectido no modelo *comportamental descritivo*. A ênfase colocada na avaliação de impacto da gestão de recursos humanos sinaliza a necessidade de evidenciar a importância desta função para o sucesso organizacional de forma objectiva e constitui uma parte relevante da investigação até agora desenvolvida nesta área, como veremos posteriormente.

Nestes quatro modelos sobre a função RH, gostaríamos de salientar a referência aos objectivos organizacionais, ao papel dos colaboradores e dos *stakeholders*, em geral, às práticas de GRH como a selecção, desenvolvimento e recompensa, ao papel do *especialista* RH e à relação de emprego. Estes elementos estão presentes e são constituintes de diferentes abordagens nesta área, independentemente do modelo adoptado ou do relevo atribuído a cada um deles sendo importantes na investigação realizada. Por outro lado, nestes quatro modelos evidenciam-se três vectores essenciais ainda que insuficientes, para a definição da GRH: (1) um corpo de conhecimentos específicos que tipifica algumas das suas intervenções – as práticas de GRH; (2) uma função de regulação de relações; e (3) a capacidade de intervenção dependente da credibilidade que lhe é atribuída pelos actores organizacionais.

Sendo um conceito em desenvolvimento, verificamos que nestas últimas duas décadas tem integrado conceitos como estratégia, internacionalização e cultura organizacional (Wood, 1999). Estes novos conceitos decorrem das mudanças que ocorreram em termos sociais, políticos e culturais. Salientamos a crescente importância da gestão da relação de emprego para o equilíbrio social, o peso que as negociações laborais adquiriram na vida das organizações e as suas implicações em



termos económicos, e o reconhecimento da interdependência de todos os elementos desta relação para o sucesso da organização, com implicações na definição de papéis, reconhecimento da missão e objectivos organizacionais (Neves, 2002).

### **1.1.1 A gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal**

A diferença entre *gestão de recursos humanos* e *gestão de pessoal* tem, em anos recentes, sido debatida e reflecte uma evolução no conceito de GRH.

Este confronto resulta, segundo Neves (2002), principalmente de duas abordagens, que o autor considera as mais significativas: a *hard* e a *soft*. À primeira está associada a noção de que gerir pessoas é principalmente controlar custos ou seja, gerir pessoas como mais um recurso organizacional que se deve fazer ao mais baixo custo e com a maior rentabilidade. Tal como a gestão dos outros *recursos*, a gestão das pessoas é realizada considerando a estratégia e a evolução da organização. Esta abordagem constitui a *gestão de pessoal*. A abordagem *soft*, que se denomina por *gestão de recursos humanos*, resulta essencialmente das mudanças ocorrentes na década de 70 com a introdução de maior competitividade nos mercados agora dotados de uma escala internacional, e perspectivam a gestão de pessoas como a gestão de um recurso estratégico dotado de capacidade criativa e de inovação. Ao investir nas pessoas, as organizações procuram garantir o seu envolvimento e lealdade, retendo-as pois são elementos únicos e raros. Estas características permitiriam às organizações enfrentar o clima de grande competitividade que se tornou muito evidente a partir dessa altura.

Esta dicotomia *hard* e *soft* assenta também e na opinião de Truss (1999), em importantes teorias da Psicologia das Organizações. A abordagem *soft* da GRH está ligada ao movimento das relações humanas, à utilização de talentos individuais e à perspectiva da teoria Y de McGregor sobre as pessoas. Está associada a metas como a flexibilidade e adaptabilidade e implica reconhecer a comunicação e o envolvimento como importantes factores na gestão. Por seu turno, a abordagem *hard* da GRH está relacionada com uma abordagem instrumental da gestão, onde a adequação estratégica é um conceito importante, pelo que defende a harmonização das políticas e práticas de GRH com os objectivos estratégicos da organização (adequação externa) e a sua coerência interna (adequação interna). Esta abordagem, segundo Truss (1999), valoriza os aspectos quantitativos da gestão, perspectivando os colaboradores como mais um dos recursos de produção e está em sintonia com a perspectiva de Neves (2002), anteriormente referida como *gestão de pessoal*.

Contudo, é importante reconhecer que ambas as abordagens valorizam a adequação da gestão das pessoas à estratégia da organização, o envolvimento das chefias na GRH, a adaptação das pessoas ao trabalho e o seu desenvolvimento. De facto, e segundo Neves (2002), as diferenças situam-se essencialmente ao nível dos pressupostos epistemológicos e das implicações práticas de cada abordagem.

Na investigação que realizou com o objectivo de identificar se as organizações adoptavam este tipo de modelos de GRH, Truss (1999) concluiu que todas as organizações analisadas utilizavam modelos com características *hard* e *soft*, assumindo estas abordagens “mistas”, formas únicas e específicas a cada organização. A constatação da utilização simultânea pelas organizações destas duas perspectivas resulta de, por vezes, as organizações adoptarem um discurso característico de uma posição *soft* que enfatiza o envolvimento e a participação dos colaboradores, a comunicação e o feedback e depois utilizarem práticas que valorizam a estratégia organizacional e a harmonização interna das práticas, com consequente cumprimento de planos e objectivos ou seja, uma abordagem *hard* da GRH.

Uma outra evidência da utilização simultânea de pressupostos diferentes, segundo a autora, reside nas estratégias de controlo pelas organizações: através do compromisso (modelo *soft*) ou através da verificação do cumprimento de indicadores de performance de sistemas e de pessoas (modelo *hard*). Assim, segundo a abordagem *soft* os colaboradores trabalham melhor se estiverem envolvidos, gozarem de autonomia e lhes forem dadas condições de desenvolvimento enquanto de acordo com a abordagem *hard*, os colaboradores são perspectivados como recursos que permitirão garantir a vantagem competitiva da organização pelo que deverão ser controlados individualmente numa abordagem muito instrumental e em que o envolvimento é mais um dos factores a utilizar. Neste caso, o controlo exerce-se essencialmente pela vertente financeira e da produtividade.

A autora conclui no que se refere a esta dicotomia que “*embora os modelos hard e soft da gestão de recursos humanos derivem de diferentes tradições intelectuais e incorporem pressupostos diametralmente opostos sobre a natureza humana e o controlo de gestão, ambos têm sido integrados nas mesmas teorias ou modelos de gestão de recursos humanos*” e coloca a questão se, face à natureza oposta dos pressupostos nos quais se baseiam os modelos, poderemos aceitar e considerar como válido, um modelo que utiliza em simultâneo estes dois elementos: *hard* e *soft* (Truss, 1999, pp.43).

*A distinção entre GRH e a Gestão de Pessoal, considerando a estratégia organizacional, o papel das chefias e a integração.*

A gestão de recursos humanos distingue-se da gestão de pessoal, segundo Sisson (1994), em três grandes aspectos. (1) A ligação da gestão de pessoas e da estratégia do negócio, em que o efeito *competição* coloca particular ênfase na gestão de mudanças. (2) O papel-chave que é esperado dos gestores de linha seniores, já que gerir pessoas passou a ser a sua actividade principal. (3) A ênfase colocada na integração de práticas e políticas entre si e com a estratégia de negócio.

Este novo paradigma (GRH) tem suscitado grande interesse e necessariamente críticas. Sisson (1994) aponta dois aspectos principais na sua análise crítica. O primeiro é que se faz um conjunto de suposições irrealistas das quais salienta a relativa à habilidade dos gestores fazerem opções estratégicas, ignorando a importância das estruturas em que a opção é realizada. Por exemplo, os aspectos legais da actividade ou os padrões de associação entre empregadores ou o tipo de relação entre empregadores e investidores institucionais. O segundo é a sua enorme ambiguidade pois a retórica utilizada torna possível camuflar numerosas posições. Este paradigma assume que o planeamento do negócio é um processo racional e ordeiro. Para o autor, a estratégia emerge como um resultado de uma série de decisões tomadas por pessoas em diferentes níveis da organização e envolve avaliação contínua e ajustamentos sucessivos de posição.

Em conformidade com a actividade específica da organização, a estratégia (considerada neste caso, como um conjunto de planos de médio e longo prazo) pode não ser de todo visível e clara mas sim traduzir-se num conjunto de afirmações vagas ou limitar-se à enunciação de variações positivas de rácios financeiros, como por exemplo "aumento do volume de vendas em 10%". Nestas circunstâncias, e segundo Sisson, o máximo que podemos esperar é a gestão exercer-se pela "cópia" de acções e planos anteriores ou pela "acção inconsciente", reagindo conforme as circunstâncias se colocam. Desta forma, a integração das políticas e práticas de GRH sugeridas pelo paradigma é difícil, tornando essencial para que possa realizar-se, a mudança de atitudes e comportamentos que a gestão da cultura ou a participação nas tarefas poderá facilitar.

Esta "cópia", que não se limita apenas à GRH mas a toda a organização, é caracterizada por termos como "a organização flexível", "a organização autónoma (*empowered*)", "a organização que aprende" e a "organização aberta". Em todas elas há aspectos em comum e têm como seu principal objectivo, o desenvolvimento de uma força de trabalho com elevado envolvimento e capacidade de adaptação, que deseja e é capaz de adquirir novas competências e desempenhar novas tarefas. É

exemplo deste tipo de organização "a organização GRH", cuja caracterização podemos ler na tabela seguinte (Sisson, 1995).

**Tabela 1. Modelo de uma "Organização GRH"**

---

*Crenças e Suposições*

Necessidades do negócio e dos clientes são a referência principal. A procura de excelência e qualidade e aperfeiçoamento contínuo são valores dominantes. Meta de "ir além do contrato; ênfase no "podemos fazer" e elevada energia. Uso generalizado de analogias e metáforas de equipa. Elevados níveis de confiança. GRH é central na estratégia de negócio.

*Papel da gestão*

Gestores do topo têm elevada visibilidade e fornecem uma visão de futuro que os colaboradores podem partilhar. Oferecem também "liderança transformacional", definindo a missão e os valores da organização. Gestores intermédios inspiram, encorajam, permitem e facilitam a mudança emparelhando compromisso e cooperação de colaboradores, vêm também o desenvolvimento dos colaboradores como o seu papel principal.

*Desenho Organizacional*

Estruturas organizacionais federais, muito descentralizadas, e achatadas. Desenho do posto de trabalho congruente com a estrutura organizacional, tecnologia e políticas de pessoal. Equipas de projecto "multi – funcional" e grupos informais responsáveis por produtos ou serviços particulares ou clientes. Contratualizam a sua contribuição para a organização com postos/funções definidos em termos de papel na equipa. As equipas gozam de grande autonomia e existe grande flexibilidade de tarefas/funções, se não de troca entre membros.

*Políticas de pessoal*

Flexibilidade numérica, i.e. força de trabalho *core* e periférica. Flexibilidade de horários, e.g. horas anuais, etc. Estatuto único, i.e. recompensas, etc. de colaboradores *core* reflecte a contribuição. Selecção – ênfase nas atitudes e nas aptidões. Avaliação – aberta e participada com ênfase no feedback (duas vias). Formação – aprendizagem, crescimento e desenvolvimento de colaboradores *core* são valores fundamentais; promoção na carreira lateral e vertical com ênfase na "empregabilidade" "geral" e "específica". Igualdade de oportunidades. Sistemas de recompensas – retribuição da performance individual e de grupo; recompensas com base nas competências; distribuição de lucros; partilha de propriedade; pacote flexível de benefícios, e.g. principio da cafetaria. Participação e envolvimento – uso generalizado de comunicação (duas vias) e grupos de resolução de problemas.

---

Fonte: Sisson (1994, p.8)

Legge (1992) sugere que ao procurarmos identificar possíveis diferenças entre GRH e gestão de pessoal, se adopte duas abordagens. A primeira resulta da análise comparativa dos modelos normativos adoptados pela GRH e pela gestão de pessoal. A segunda na constatação de diferenças nas suas práticas através de uma observação empírica.

Na análise comparativa que fez dos modelos normativos da gestão de pessoal e da GRH através dos modelos teóricos apresentados por autores americanos e ingleses,

Legge (1992, pp.22) concluiu que “...*gestão de pessoal é seleccionar, desenvolver, recompensar e dirigir colaboradores de tal forma que estes obtenham satisfação e “dêem o seu melhor”, e ao fazê-lo permitam à organização empregadora atingir as suas metas. Mais, gestão de pessoal é tarefa de todos os gestores e não apenas dos especialistas de pessoal.*”

A GRH, por outro lado, enfatiza a necessidade de integração das políticas de GRH com a estratégia de negócio e a sua utilização para suportar, através do reforço ou mudança, da cultura organizacional. Considera os colaboradores como elementos valiosos e fonte de vantagem estratégica, cujo envolvimento, fruto da consistência das políticas, garante a sua vontade de serem flexíveis e apoiarem o objectivo da organização de, adaptativamente, procurar a excelência.

Ambos os modelos normativos, segundo Legge (1992) têm aspectos comuns: a necessidade de integrar a GRH com as metas organizacionais, descentralizar a função RH nas chefias intermédias, considerar que é através da satisfação dos colaboradores, obtida através do desenvolvimento das suas competências, que optimizam o seu contributo para a organização e que seleccionar “...*a pessoa certa para o lugar certo...*” é um importante meio de integrarem políticas de GRH/pessoal com as metas organizacionais incluindo o seu desenvolvimento pessoal.

O que os diferencia, segundo a autora, são:

(1) na perspectiva da gestão de pessoal, os colaboradores são os alvos da sua prática, excluindo-se eles próprios (os gestores) deste grupo. Perspectivam por vezes a gestão de pessoal (enquanto conjunto de regras e procedimentos) como algo que os limita na gestão dos seus subordinados quando procuram a adequação. A GRH enfatiza não só o desenvolvimento das pessoas mas também e, em particular, da equipa da gestão;

(2) no modelo da gestão de pessoal, a gestão das pessoas é distribuída às chefias intermédias da mesma forma que a GRH defende. Contudo, diferentes princípios estão subjacentes a esta prática. Segundo a gestão de pessoal, isto acontece porque a implementação das práticas de gestão de pessoal deve ocorrer junto às pessoas e as chefias intermédias são as que estão mais próximas dos colaboradores. Acresce também que estas práticas estão alinhadas com as metas organizacionais. Segundo a GRH, esta distribuição ocorre porque as chefias intermédias são responsáveis pela gestão de todos os recursos, os humanos incluídos, com o objectivo de atingirem os objectivos propostos ou seja, tem um valor instrumental;

(3) o modelo normativo da GRH considera a gestão da cultura organizacional como uma actividade central dos quadros seniores e a importância que lhe é conferida advém do facto de as práticas de GRH, integradas e internamente consistentes, serem

uma das formas mais eficazes de transmitir e reforçar os valores da organização. O modelo normativo da gestão de pessoal não confere às práticas de gestão de recursos humanos este valor instrumental, a utilizar pelos quadros seniores, na gestão da cultura organizacional de forma consistente com a estratégia da organização.

Em síntese, e na análise de Legge (1992), estas diferenças apontam para que a GRH, em teoria e comparativamente com a gestão de pessoal, seja uma tarefa central da gestão estratégica já que gere os recursos mais valiosos da organização, as pessoas, e porque é sua preocupação atingir os objectivos estratégicos da organização, respeitando os valores organizacionais identificados pelos quadros seniores.

Torrington (1992, pp.60 e 61) defende que a gestão de pessoal é focalizada nos colaboradores da organização na medida em que os selecciona e forma, os contrata e recompensa, define as expectativas da organização relativamente ao seu desempenho e explica as decisões da gestão, procurando alterá-las, caso lhes sejam desfavoráveis ou lhes possam provocar (aos colaboradores) uma reacção desfavorável.

A gestão de pessoal, segundo Torrington, privilegia aspectos como atitudes, interesses e respostas dos colaboradores, na medida em que considera que colaboradores envolvidos e comprometidos com a organização são essenciais à eficiência organizacional. Esta é a razão que explica, segundo o autor, a identificação apenas relativa dos gestores de pessoal com os interesses da gestão porque estes são acima de tudo mediadores entre os colaboradores e a gestão.

Os gestores de recursos humanos por outro lado focalizam-se na necessidade da organização de pessoas ou seja, de recursos humanos. Ao procurar responder às necessidades da organização, o gestor de recursos humanos coloca-se na perspectiva de suprir o lado da *procura*, ou seja de dotar a organização dos recursos necessários à realização da sua estratégia, em oposição ao gestor de pessoal que se posiciona no sentido da *oferta*, isto é de disponibilizar aos colaboradores, oportunidades de desenvolvimento e condições de realização suficientemente atractivas para que realizem o seu trabalho e permaneçam na organização.

Assim, o primeiro desenvolve uma série de acções que vão desde a contratação, subcontratação, consultores, agencias, etc., e que pode envolver também o despedimento (designado também por *outplacement*, segundo o autor), recusando o papel de mediador, adoptado pelo gestor de pessoal.

No exercício das suas funções, o gestor de recursos humanos privilegia a estratégia e o planeamento e procura garantir a cooperação dos colaboradores através de intervenções ao nível da cultura organizacional, pacotes remuneratórios, *team building*

e o desenvolvimento privilegiado de alguns colaboradores (os colaboradores *core*) em detrimento dos colaboradores periféricos.

Para Torrington (1992), esta diferenciação de colaboradores *core* e periféricos é simbólica das mudanças que se fizeram sentir ao nível da GRH/gestão de pessoal. Verifica-se actualmente, na sua opinião, o predomínio de um posicionamento mais consonante com a GRH do que com gestão de pessoal. Este predomínio resultou da diminuição do colectivismo, do aumento de oportunidades, com o desenvolvimento da filosofia da empresa e maior recurso à consultadoria.

Não quer dizer com isto que haja uma mudança de paradigma mas antes, uma outra dimensão que é acrescentada a um modelo multifacetado, a gestão de pessoal. A gestão de pessoal é uma especialização da gestão cujo corpo de conhecimentos deriva da sua capacidade de compreender como é que as pessoas, individual ou colectivamente procuram emprego e a organização se disponibiliza a contratá-las. Este conhecimento especializado é necessário em todos os níveis de organização e ultrapassa as competências de uma chefia intermédia (Torrington, 1992, pp.66).

Decorre desta afirmação que a subordinação do conteúdo da função Recursos Humanos com o seu corpo de conhecimentos específicos ao da função Gestão é um dos perigos que se pode enfrentar. Contudo, espera-se do Gestor de Recursos Humanos, segundo Torrington, que exerce função especializada não delegável nas chefias intermédias, uma postura inovadora que possa fazer contribuições únicas e engenhosas de forma a enriquecer a função Gestão, no global.

A proposta de Torrington de considerar a GRH como mais uma dimensão da gestão de pessoal resume, na nossa opinião uma forma interessante de evoluir na definição do conceito de GRH, já que as principais diferenças entre GRH e gestão de pessoal se resumem essencialmente não aos seus conteúdos mas antes quem são os seus executores (Legge, 1992). O confronto entre GRH e gestão de pessoal, na nossa opinião, mais do que enfatizar diferenças, realça aspectos comuns como: a integração da GRH com a estratégia da organização, um corpo de conhecimentos especializado, a descentralização da GRH nas chefias intermédias e o papel imprescindível de uma força de trabalho competente e envolvida. São estes sem dúvida os elementos incontornáveis na definição do conceito de GRH.

### **1.1.2 A gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas.**

A definição da gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas é uma das abordagens conceptuais mais populares pelo seu carácter essencialmente normativo. Esta abordagem decorre, segundo Neves (2002, pp.7), de duas razões fundamentais:

(1) a necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e os seus resultados, obtidos através das pessoas, que se constituem como factor de vantagem competitiva; (2) a necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo dissociar deste processo, factores como a cultura e a estratégia organizacional, que segundo a opinião do autor são conceitos determinantes na “...*explicitação, formulação e evolução da ideia de GRH*”.

A importância e a necessidade de se conceptualizar a gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas, advêm do esforço de recolher evidências empíricas que validassem a ideia de que a sua presença tinha impacto distintivo nas organizações. Esta perspectiva é também fruto de factores contextuais como a influências de modelos de gestão. Encontramos aqui nesta abordagem o domínio de uma lógica quantitativa herdada das teorias organizacionais tayloristas e burocráticas (Neves, 2002) e que se revelou insatisfatória para os propósitos de delimitar de uma forma clara o conceito de GRH (Legge, 1995).

A abordagem *universalista* da gestão de recursos humanos assentou na ideia de que a utilização de determinadas práticas produziria um resultado claro e mensurável na performance da organização (Pfeffer, 1994), em especial a aplicação de um conjunto de práticas de GRH que se denominaram de *práticas de elevado envolvimento*, e que discutiremos mais aprofundadamente no próximo capítulo. Esta abordagem influenciou grandemente o conceito de GRH e a investigação realizada neste campo, especialmente porque colocou a GRH como um factor central da capacidade competitiva da organização (Guest, 1987, Becker & Huselid, 1999).

Contudo, a investigação realizada não suportou claramente a característica da universalidade (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) e outras abordagens ganharam maior ênfase nomeadamente a abordagem *contingencial* e a abordagem *configuracional*. Delery e Doty (1996), por exemplo testaram um conjunto de teorias em GRH Estratégica e, no que se refere à abordagem *universalista*, concluíram que algumas mas não todas as práticas de GRH são mais apropriadas sob certas condições estratégicas do que outras, como é o caso da distribuição de lucros, gestão de carreira interna, avaliação orientada para os resultados e a participação. Segundo os autores, são condições necessárias a consistência das práticas com a estratégia da organização e a consistência intra práticas. Por exemplo, a avaliação orientada para os resultados terá impacto se os indicadores de performance estiverem disponíveis internamente e se a organização efectivamente compensar os melhores resultados. Para além disso, os autores encontraram evidência empírica de que organizações que adoptaram sistemas de avaliação de desempenho centrados em resultados obtiveram maior impacto da GRH na performance financeira da organização, quando a sua



estratégia era *exploratória* face a outras que adoptaram por exemplo uma estratégia *defensiva*, conforme a tipologia posições estratégicas de Miles e Snow utilizada nesta análise por Delery e Doty.

Um outro exemplo deste debate é a análise que Wood (1999) efectuou à investigação realizada durante a década de 90 sobre a gestão de recursos humanos e a performance organizacional. Realçou duas grandes abordagens desta temática: *universalista*, aquela que procura identificar o conjunto das boas práticas que influenciarão positivamente a performance organizacional (paradigma taylorista) e *contingencial*, a que realça o papel da adequação estratégico entre os sistemas de recursos humanos e a estratégia da organização.

Apesar de neste momento as abordagens *universalista* e *contingencial* parecerem antagónicas, alguns investigadores, que adoptaram uma perspectiva micro, como por exemplo Huselid e, de uma forma mais crítica Wood, encontraram alguns pontos de conciliação desta duas abordagens referindo que algumas práticas de GRH são sempre melhores que outras (as “boas práticas”) e que todas as organizações deverão adoptar estas boas práticas. Insere-se nesta perspectiva por exemplo o trabalho de Pfeffer (1994).

Resulta desta última posição que as teorias de gestão de recursos humanos reproduzem, espelham nas palavras de Wood, as grandes teorias da gestão evidenciando o papel do gestor de recursos humanos enquanto aquele que identifica a melhor solução (o melhor conjunto de práticas) para uma situação particular da organização, reforçando o seu papel na organização.

O exemplo de Schuler e Jackson (1987) é um bom exemplo apontado pelo autor de aplicação das teorias de gestão aos recursos humanos.

Schuler e Jackson (1987) adaptaram o modelo de Porter para a estratégia competitiva, a partir do qual desenvolveram três padrões de combinações possíveis entre estratégia competitiva e práticas de GRH: redução de custos, inovação e desenvolvimento da qualidade. A estratégia competitiva, segundo os autores é a capacidade de a organização se dotar de uma vantagem face aos outros competidores, pelo que a sua capacidade de iniciativa é fundamental.

A conclusão a que chegaram, a partir da análise de casos foi que “...*maior eficiência pode ser conseguida se sistematicamente se fundirem as práticas de GRH com a estratégia competitiva seleccionada.*” (p.217), sendo necessário para isso colocar maior ênfase sobre determinado conjunto de práticas de GRH. Por exemplo, uma organização que adopte uma estratégia de inovação que se caracteriza, segundo os autores por fornecer ao mercado um produto único, adoptará práticas como selecção especializada de indivíduos de elevada competência técnica, avaliação de

desempenho centrada em resultados de longo prazo e de equipas, gestão de carreiras flexível promovendo a rotação dos colaboradores e a aquisição e desenvolvimento de novas competências. Uma organização cuja estratégia seja de contenção de custos, ou seja colocação no mercado de um produto a baixo preço, as práticas adoptadas serão, por exemplo, a avaliação de desempenho centrada em resultados de curto prazo e a gestão de carreiras que promoverá a especialização com limitadas oportunidades de desenvolvimento de competências.

Definir GRH como um conjunto de práticas é claramente insuficiente e em especial quando se procura esclarecer como é que a GRH tem impacto na performance organizacional. Verificamos por exemplo, que para além das práticas, é necessário conciliá-las com a estratégia da organização e este processo poderá ocorrer com a intervenção especializada de um gestor de recursos humanos que possui competência para identificar a melhor solução (Torrington, 1992).

### **1.1.3 A gestão de recursos humanos estratégica**

Ao longo dos pontos anteriores, e com o objectivo de definir GRH, temos vindo a analisar diferentes perspectivas (*a abordagem hard/soft; o confronto da gestão de pessoal e GRH*, por exemplo) e identificar elementos imprescindíveis a essa definição como por exemplo *as práticas de GRH, a função GRH como reguladora da relação Colaboradores – Organização, o papel das chefias intermédias*, entre outros. Destes, gostaríamos de salientar como imprescindíveis à definição da GRH: um corpo de conhecimentos específicos que tipifica algumas das suas intervenções – as práticas de GRH; o grau de especialização da função GRH e a sua disseminação pela organização e a capacidade de promover a adaptação das pessoas ao trabalho.

Neste percurso, referências à estratégia têm sido frequentes pois este conceito revela-se essencial para a compreensão do impacto da GRH na performance organizacional. A consideração de outras abordagens da GRH, para além da *universalista*, como por exemplo a abordagem *contingencial*, a abordagem da organização *com base nos seus recursos (a resource-based view of the firm)* ou a *configuracional*, concorreu também para a discussão da relação da estratégia organizacional com a gestão de recursos humanos.

Para esta diversidade de abordagens contribuíram diferentes ordens de factores. O primeiro está relacionado com o facto de a abordagem *universalista* não dar uma resposta satisfatória às questões colocadas pelos investigadores (Becker & Gerhart, 1996, Huselid, 1995; MacDuffie, 1995, Marchington & Grugulis, 2000).

O segundo deve-se a uma mudança de perspectiva de micro para macro que, segundo Delery e Doty (1996, pp.802), ocorreu ao nível da investigação. A perspectiva *macro* ou *estratégica* foi denominada GRH Estratégica sendo sua premissa básica que as organizações, ao adoptarem uma estratégia particular, exigem práticas de GRH (1) adequadas a essa mesma estratégia e (2) diferentes daquelas que são utilizadas por outras organizações que possuem estratégias alternativas. Assim, não há um conjunto de melhores práticas mas um conjunto de práticas que melhor serve os objectivos estratégicos da organização, exigindo uma acção de planeamento e intencionalidade na definição do sistema RH (Way & Johnson, 2005).

Decorre desta afirmação, a necessidade e importância de se garantir a *adequação* entre o conjunto de práticas adoptado pela organização e a sua estratégia. Delery e Doty (1996) afirmam que existe evidência empírica para poderem afirmar que as organizações que possuam maior *adequação* entre o conjunto de práticas de GRH e as suas estratégias deverão gozar de performance superior.

*A importância do conceito “adequação”.*

O conceito de *adequação*, ganhou uma grande relevância, tendo-se mesmo especializado em *adequação interna* e *organizacional*, *estratégica* e *ambiental* tornando mais claros e compreensíveis alguns dos resultados experimentais obtidos na avaliação do impacto da GRH na performance organizacional (Wood, 1999). A primeira, *adequação interna*, é relativa às práticas de GRH entre si, a *adequação organizacional* ocorre entre o conjunto de práticas de GRH (sistema RH) e outros sistemas da organização, a *adequação ambiental* refere-se à adequação entre o sistema RH e o meio organizacional. A *adequação estratégica* reporta-se à que ocorre entre sistemas RH e a estratégia da organização.

Guest (1987) acrescenta a estes níveis de adequação, em especial ao de *adequação interna*, (1) a necessidade os gestores de linha terem os seus comportamentos e atitudes alinhados com as práticas de GRH da organização e (2) os colaboradores estarem integrados na organização. Na sua opinião, se se garantirem estes níveis de *adequação*, haverá maior disponibilidade para a mudança, facilitada pela igual compreensão de todos das prioridades da organização.

A necessidade de adequação da GRH e a estratégia da organização, isto é *adequação estratégica*, segundo Wood (1999), tem influência na forma como os sistemas de GRH são desenhados. Othman e Poon (2000) especificando um pouco mais, afirmam que a estratégia da organização antecede a definição dos sistemas de GRH e que para além destes sistemas terem de ser responsivos e adaptativos,

sustentando a estratégia da organização, é determinante que sejam coerentes entre si (*adequação interna*), alcançando a organização maior eficácia, desta forma.

Assim, a GRH contribui para a estratégia organizacional e o gestor de recursos humanos tem um papel de relevo neste processo, já que possui um conhecimento especializado que lhe permite integrar o factor humano na sua formulação. De facto, a GRH é fundamental para a implementação da estratégia da organização porque ao definir o sistema RH, escolhendo as práticas que o integram e a forma de implementação, assegura que os comportamentos necessários estejam presentes e suporta o desenvolvimento das competências indispensáveis para que a organização seja competitiva por deter conhecimento único (Guest, 1987, Schuler & Jackson, 1987; Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss, 1999, Becker & Huselid, 1999).

Esta perspectiva é consistente com o conceito de GRH quando o opomos à gestão de pessoal, como tivemos oportunidade de referir no início deste capítulo (Legge, 1992; Neves, 2002) e chama a atenção para que a GRH Estratégica não é apenas relativa às práticas de GRH mas compreende também outras actividades e conceitos como por exemplo, *envolvimento* e *motivação* (Allen & Wright, 2006).

A *harmonização* de sistemas de GRH (*adequação interna*), a *integração* de práticas de GRH garantindo a *consistência* destas com a estratégia da organização (*adequação estratégica*) ou seja, o conceito de *adequação* tem recebido críticas. Estas críticas focalizam-se, em particular, na forma como, num mesmo modelo vocacionado para a realização de objectivos organizacionais, e especificamente o da GRH, nas suas versões *hard* e *soft*, convivem simultaneamente estas diferentes perspectivas com outras como a promoção do envolvimento, da autonomia e da comunicação dos, e com os, colaboradores (Legge, 1992; Truss, 1999). Por exemplo, Legge (1992, pp.32) refere o caso em que uma organização adopte uma estratégia de contenção de custos e em simultâneo implemente práticas como recompensa centrada em resultados de curto prazo ou despedimentos. Embora estas práticas sejam consistentes com a estratégia organizacional (*adequação estratégica*), dificilmente promovem o compromisso e a satisfação dos colaboradores (*falta de adequação interna*). Outro exemplo apontado é que a flexibilidade se obtém mais facilmente através de uma organização taylorista do trabalho, em especial ao nível dos colaboradores directos, do que desenvolvendo as aptidões e a qualidade da força de trabalho. Prossequindo o seu raciocínio Legge, considera que poderemos por vezes confrontarmo-nos com a situação em que a organização consegue garantir a *adequação estratégica* mas em simultâneo, verificar-se uma falta de *adequação interna* com impacto no envolvimento dos colaboradores directos já que, não cumpre o objectivo da GRH de garantir a

satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores através das práticas de GRH utilizadas.

#### *A eficiência organizacional*

Outro conceito importante na GRH Estratégica é o de *eficiência organizacional*. Segundo Way e Johnson (2005), a investigação realizada no âmbito da GRH Estratégica está principalmente focalizada na avaliação das relações entre estratégias organizacionais, GRH Estratégica (como por exemplo políticas de GRH, práticas, sistemas, etc.) e eficiência organizacional. Esta última é definida pelos autores como um conceito multi – dimensional, que utiliza diferentes níveis de análise, incluindo a dimensão temporal e reconhece objectivos e metas da organização como um todo bem como a influência dos múltiplos *stakeholders* (internos e externos).

A definição de *eficiência organizacional* tem implicações directas na forma como esta é avaliada. Como a GRH Estratégica é um processo orientado por objectivos, os investigadores terão que ter em consideração, e avaliar, o nível de sucesso do *processo* escolhido para atingir as metas e objectivos e não apenas os resultados atingidos pois, por vezes, o sucesso obtido poderá “camuflar” inconsistências.

A título de exemplo sobre a importância de perceber o processo, nas críticas apresentadas no ponto anterior sobre *adequação*, salientamos a ideia de que mesmo atingindo os objectivos estratégicos, a GRH poderá estar a incorrer numa situação de falta de *adequação*, em especial quando consideramos os níveis, *interno* e *estratégico*. Assim, ao perceber o processo pelo qual são atingidos os objectivos poderemos compreender e avaliar a *eficiência organizacional*, identificando estes aspectos perturbadores da *eficiência* organizacional.

#### *Algumas abordagens à Gestão de Recursos Humanos Estratégica*

A abordagem da GRH Estratégica na perspectiva dos *recursos organizacionais* (a *resource-based view of the firm*) implicou uma maior focalização nos elementos internos da organização (materiais e intelectuais) em detrimento dos aspectos exteriores e/ou contextuais até agora centrais nas abordagens anteriores. São fundamentos desta abordagem que quando uma organização possui recursos (materiais e intelectuais) inimitáveis, valiosos, raros e insubstituíveis então a organização goza de uma vantagem competitiva única (Allen & Wright, 2006). Esta perspectiva da GRH Estratégica considera que o processo de gestão dos recursos pode incluir não só as práticas de GRH mas também os processos de trabalho ou mesmo os subsistemas de GRH, a cultura, o clima organizacional e a performance organizacional. Lembrem que a avaliação da relação entre GRH e performance

organizacional tem-se centrado essencialmente em torno das práticas de GRH, limitando desta forma a recolha de dados de natureza diferente e o desenvolvimento do conceito GRH.

Assim, é de primordial importância para a evolução do conceito, segundo os autores, desenvolver conceptualmente o papel da GRH Estratégica na organização e perceber a função do *contexto* na relação entre GRH e performance organizacional, sendo necessário para isso deixar os modelos universais de GRH como os *sistemas de trabalho de elevada performance* e de *elevado envolvimento* e desenvolver e testar diferentes configurações de práticas de GRH, que se possam aplicar a situações específicas.

A abordagem *configuracional* da GRH Estratégica distingue-se das anteriores porque é orientada, segundo Delery e Doty (1996), por uma pesquisa holística com o intuito de identificar as configurações ou padrões únicos de factores, que consigam a maior eficácia possível. Esta abordagem inclui o conceito de equifinalidade ao defender que múltiplas configurações de factores relevantes podem resultar igualmente em elevada performance. É aliás este conceito de equifinalidade que a distingue da abordagem *universalista*.

As configurações de práticas de GRH têm como objectivo maximizar a *adequação horizontal*, ou seja a consistência interna das políticas ou práticas de GRH, e em simultâneo maximizar *adequação vertical*, isto é obter a consistência do sistema RH com outras configurações estratégicas alternativas.

Ideias configuracionais são incorporadas em estudos de GRH Estratégica como por exemplo quando os investigadores procuram identificar configurações de práticas de GRH que predizem performance superior quando usadas em associação umas com as outras ou com a estratégia, ou ambas simultaneamente.

Alguns autores (Torrington, 1992) consideram que a GRH Estratégica é uma versão reinventada e re – apresentada da *teoria de capital humano*. A perspectiva de que as pessoas são um bem (*asset*) da organização em que se deve investir é harmoniosa com a perspectiva da GRH Estratégica sobre as pessoas e em especial, a possibilidade reconhecida de que se pode obter vantagem competitiva através destas pelo seu carácter inimitável, raro e sem um substituto estrategicamente equivalente (Way & Johnson, 2005; Paauwe & Boselie, 2003).

Esta visão ou melhor fundamento teórico, que se diferencia substancialmente do conceito de *Gestão de Pessoal*, traz também implicações à investigação nesta área de conhecimento na medida em que, para além de se considerar a *estratégia*, a *congruência* e a *consistência* das práticas e a *eficiência* organizacional, como já referimos, os investigadores terão também de considerar a importância do

*compromisso* dos colaboradores para com a organização. Os colaboradores para contribuírem para a eficiência e performance organizacional precisam de maior autonomia e menor controlo (Torrington, 1992), podendo a sua retenção estratégica pela organização implicar o desenvolvimento de uma relação de *compromisso*.

Por outro lado, a *teoria de Capital Humano*, focaliza-se em encontrar evidências de como a gestão das pessoas contribui de forma factual para a performance organizacional ou seja de como a aquisição e transformação de novo conhecimento nas organizações é um processo intrinsecamente humano. Assim, encontramos no âmbito deste enquadramento o recurso a “métricas” como custo por admissão, custo de *turnover*, a eficácia de intervenções em termos da formação ou indicadores de eficácia global de sistemas de GRH como o retorno do investimento em capital humano (Hayton, 2003).

Gostaríamos de sublinhar, e em síntese, aspectos que a GRH Estratégica trouxe para o debate sobre o que é a GRH e que se revelaram de particular interesse para a investigação que realizamos: a capacidade de intervenção da GRH na organização pelo desenho dos sistemas RH, os conceitos de *adequação* e *eficiência organizacional*. Contribuiu também para a perspectiva de que os colaboradores são importantes factores de vantagem competitiva e a sua gestão determinante para o sucesso organizacional.

#### **1.1.4 A gestão de recursos humanos como um processo.**

Keating (2000) salientando a dimensão política da gestão de recursos humanos, sublinha a sua dinâmica e complexidade fruto de um contínuo processo de negociação. Não negando a existência de impacto das práticas de gestão de recursos humanos, considera difícil a sua disseminação homogénea na organização, fruto de processos negociais que a gestão de recursos humanos promove e acrescenta a esta dimensão política do processo, a heterogeneidade da sua componente técnica e do corpo de conhecimentos específico da gestão de recursos humanos.

Ao caracterizar a gestão de recursos humanos desta forma, o autor reforça a complexidade da investigação nesta área na medida em que sugere que a integração da função de gestão de recursos humanos com as outras funções da gestão se faz através de interpretações locais da sua eficácia e não resulta de uma avaliação racional e objectiva dos resultados obtidos.

Tyson (1999) defende também que a gestão de recursos humanos é um processo interpretativo, uma actividade que consiste na tradução de variáveis de nível societal e organizacional em estratégias e políticas de recursos humanos, promovendo a

adaptação do colaborador a estas. A sua tónica não é tanto na negociação mas mais na operacionalização das grandes estratégias e evolução da organização. Aliás, refere que o próprio conhecimento, o conhecimento útil ou de valor da gestão de recursos humanos é condicionado pela decisão organizacional de o utilizar e é contingencial à organização, pessoas e situação particulares daquela organização.

Os gestores de RH são activos na interpretação da estratégia da organização. É a sua interpretação que define quais as acções que a GRH irá desenvolver e desta forma, o conhecimento que será partilhado internamente na organização. Aliás, Tyson (1999,pp46) afirma que “...*interpretações organizacionais são parte do processo de criação de conhecimento*” e que a GRH possui um papel determinante na formação das percepções dos colaboradores sobre os projectos da organização com especial enfoque na disseminação dos valores e cultura organizacional.

Nos quatro estudos de caso que realizou, Tyson (1999) refere que as percepções normativas dos gestores, as necessidades, estratégias e estruturas decorrentes do negócio e todas as mudanças experimentadas são determinantes no conhecimento da gestão de recursos humanos. Enfatiza que a contribuição da GRH não se limita aos sistemas técnicos mas sim à gestão de um processo social. Assim, mais importante de que dominar um conjunto de técnicas, são primordiais para o papel da GRH, a capacidade de diagnóstico e análise bem como a gestão de processos de mudança e comunicação.

Esta perspectiva de que a GRH é um processo social (Tyson, 1999) que gere relações através de processo de interpretação e negociação (Keating, 2002) dota o conceito de GRH de uma dimensão de maior complexidade e interesse.

Em termos conceptuais, verificamos a existência de diferentes modelos de GRH de que saliento o confronto entre os modelos de GRH e de Gestão de Pessoal (Legge, 1992, Torrington, 1992). Contudo, ambos os modelos têm sido integrados nas mesmas teorias ou modelos de GRH, apesar da diferente natureza dos seus pressupostos, o que nos leva a questionar a sua utilidade para a construção de um modelo de GRH (Truss, 1999).

A um nível micro, outro dos problemas, para o *especialista* da GRH, está relacionado com a dificuldade em provar inequivocamente que a função recursos humanos, enquanto *actividade*, contribui para o sucesso organizacional. Por um lado, está aqui em avaliação a acção de pessoas que são proactivas e reactivas simultaneamente, e não podem ser isoladas de influências exteriores à organização. Por outro lado, os comportamentos desejáveis (elevada produtividade, baixo *turnover* e absentismo) podem ser resultado, quer da GRH quer de circunstâncias individuais extra – organizacionais, como discutiremos numa fase posterior desta tese.



Uma das alternativas possíveis para clarificação do modelo GRH será mais do que definir as técnicas (ou identificar as melhores práticas) ou identificar “configurações” considerando aspectos como harmonização, consistência e articulação com a estratégia de negócio, perceber o processo pelo qual há impacto da GRH na organização ou nas palavras de Legge (1992, pp.39) compreender de que forma “...as organizações são capazes de perseguir o modelo soft da GRH e em simultâneo atingir a adequação externa com a estratégia organizacional.”

## **1.2. O desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos na organização.**

A gestão de recursos humanos numa organização pode apresentar-se com maior ou menor grau de estruturação e formalidade. É frequente, por exemplo, investigadores cujo objecto de estudo é a GRH em pequenas e médias empresas (pme's) relatarem a sua existência de uma forma mais informal em contraste com a GRH em grandes organizações multinacionais (Vinten, Lane & Hayes, 1997; Heneman, Tansky & Camp, 2000; Cappelli & Neumark, 2001, Renuka & Venkateshwara, 2006).

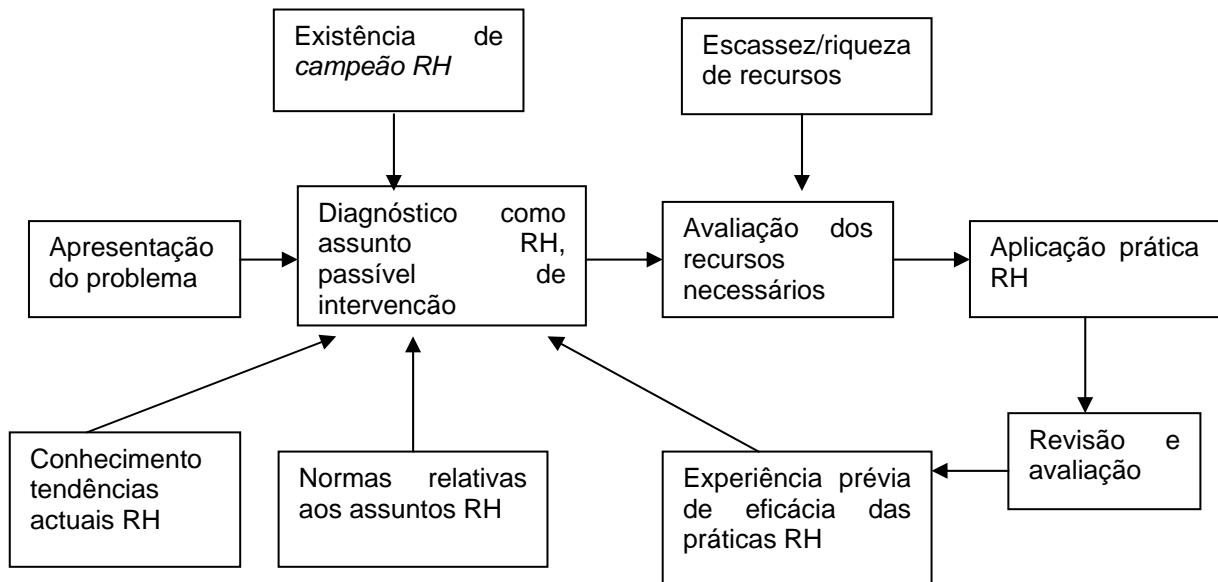
A gestão de recursos humanos evolui na organização desde a sua fundação. Esta evolução está frequentemente associada ao aumento do *número de colaboradores* ou ao factor *tempo* (Wright & Haggerty, 2005). Outras mudanças que podem ocorrer na GRH estão relacionadas com o seu grau de sofisticação, formalização e congruência, que frequentemente se traduz pela introdução de práticas de GRH.

A introdução das práticas de GRH nas organizações pode ter diferentes resultados, considerando o momento e os motivos que estão na origem da sua introdução. O momento da decisão de adoptar a (s) prática (s) de GRH pode ocorrer quando a organização constatou uma necessidade específica (reconhecimento da *utilidade*) enquanto noutras organizações essa (s) mesma (s) prática (s) poderá (ão) ser introduzida (s) mais tarde porque se apresenta (m) com menor utilidade para estas naquele momento particular. Aliás, estas últimas poderão fazê-lo por uma questão de moda ou porque os custos de implementação entretanto diminuíram (Cappelli & Neumark, 2001).

Verifica-se também que algumas organizações fazem *benchmarking* no que se refere à GRH e que isto produz por vezes a introdução de novas práticas na sua organização (Bamberger & Fieggenbaum, 1996).

Em pme's, a introdução das práticas de GRH tem algumas especificidades. Cassell *et al* (2002, pp.687) apresentam um modelo que caracteriza este processo.

## Prioridades actuais do negócio



Fonte: Cassel *et al*, 2002, pp.687

Os autores identificam como *factores influenciadores* da tomada de decisão sobre um problema de RH (por exemplo, diminuição de produtividade, questões relativas à performance individual de um colaborador, etc.), a existência de um *campeão* dos RH (uma pessoa que seja uma referência internamente na organização), as normas/procedimentos relativos aos RH na empresa (se é um assunto com prioridade), experiência prévia da eficácia das práticas RH e o conhecimento de tendências actuais da GRH.

A decisão de intervir na GRH da empresa resulta da constatação de ser (ou não) um assunto específico dos RH, da avaliação dos recursos necessários, que tipo de prática a utilizar e se a organização possui recursos para utilizar e disponibilidade para investir.

Vinten, Lane & Hayes (1997) na investigação que realizaram a um conjunto de 300 pme's inglesas concluíram que as práticas de GRH utilizadas em grandes organizações eram também consideradas adequadas para as pme's e que apesar de os gestores deterem conhecimento especializado sobre as práticas de GRH, não era este conhecimento determinante para a sua aplicação. É essencialmente a utilidade percebida das práticas que é relevante para a decisão de as introduzir em pme's. Na sua opinião (p.4), compreender a GRH em pme's passa por perceber a relação entre

os valores dos gestores, o seu conhecimento dos sistemas de gestão e a interacção entre as necessidades de negócio no seu mercado e as necessidades dos seus colaboradores, sendo estes os factores que condicionam o desenvolvimento da GRH em pme's.

Para além destes factores, reconhece-se que em termos estruturais, as pme's têm baixo nível de complexidade horizontal e vertical, formalização, especialização, descentralização e que as políticas de GRH que as suportam são menos formalizadas. Apesar de tenderem a burocratizar-se conforme vão crescendo em número de colaboradores, Vinten, Lane e Hayes (1997) constataram a utilização de modelos de GRH inovadores pelas pme's no sentido de contrariarem esta tendência que lhes retira flexibilidade, vantagem competitiva importante. Identificaram por exemplo a utilização de contratos de *part-time*, partilha de postos de trabalho e *out-sourcing*, ainda que a forma mais comum fosse a contratação a tempo inteiro.

Alguns autores apontam também para o nível de interdependência e interacção que caracteriza as relações dos colaboradores no interior da organização como factores que afectam o desenvolvimento da gestão de recursos humanos ou melhor como determinantes da variedade e complexidade das actividades e práticas organizacionais (Kotey & Slade, 2005, p.17). Para os autores, *formalização* refere-se a "práticas prescritas" ou seja práticas sugeridas na literatura como adequadas às diferentes áreas da GRH. Assim, *formalização* vai para além da documentação e estandardização de procedimentos, papéis e instruções e abrange fontes legítimas de recrutamento e o recurso a especialistas para formação ou seja, de tarefas essencialmente administrativas e de controlo, a tarefas de cariz predominantemente técnico, em termos de GRH, como sejam a operacionalização de práticas de GRH.

A *formalização* neste caso está muito associada ao crescimento em número de colaboradores, defendendo Kotey e Slade (2005) que as práticas de GRH tendem a maior *formalização* quanto maior é o número de colaboradores, tal como já referimos anteriormente. Para além disso, estes autores afirmam que associado a este aspecto se encontra também um maior grau de *especialização*, medido pelo aumento de chefias intermédias.

Uma outra consequência que o aumento de colaboradores traz e em função da teoria dos ciclos de vida, é que há um movimento de estruturas simples com sistemas muito centralizados e informais para estruturas funcionais com um acréscimo no grau de *estandardização* e formalização das actividades (Ciavarella, 2003; Hanks *et al*, 1993). Assim, não é de estranhar que para as pme's questões como a igualdade de oportunidades, os sistemas de comunicação e a formação sejam áreas da GRH da maior importância (Vinten, Lane & Hayes, 1997).

Em síntese, evolução da GRH numa organização, desde a sua fundação está associada a factores como número de colaboradores e tempo de vida (Wright & Haggerty, 2005). Neste processo de desenvolvimento da GRH poderemos observar mudanças em termos de sofisticação, formalização e congruência das suas práticas. A introdução de práticas de GRH em pme's, por exemplo, poderá ocorrer por diferentes factores de que saliento (1) o conhecimento especializado sobre GRH e (2) a capacidade de identificação de um problema como susceptível de ser solucionado pela GRH (Cassell *et al*, 2002).

### **1.3. A gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas (pme's)**

A gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas (pme's) suscita opiniões diversas. Alguns autores reconhecem-lhe alguma especificidade (Cassell, Nadim, Gray & Clegg, 2002), outros garantem que as pme's se diferenciam apenas pela sua menor dimensão pelo que não existem diferenças no que se refere à GRH (Heneman, Tansky & Camp, 2000), outros ainda defendem que não existe informação suficiente sobre este assunto, constituindo-se assim uma área de grande interesse face à sua grande expressividade numérica na economia dos USA e europeia (Keating *et al*, 2000, Chandler & McEvoy, 2000).

#### *Definição de pequena e média empresa (pme)*

Não existe uma definição de pme genericamente aceite, o que trás óbvios problemas à investigação nesta área (ver Curran & Blackburn, 2001).

Uma das definições mais populares entre os investigadores é aquela que se baseia no número de trabalhadores. Contudo esta definição tem algumas desvantagens como seja (1) ser dependente do sector de actividade, e (2) a não especificação dos horários de trabalho dos colaboradores (*part time*, temporário, tempo inteiro, etc.).

As definições com base no *turnover* financeiro não constituem melhor alternativa. Tendo as mesmas limitações que as apontadas à definição anterior (dependente do mercado, por exemplo) crescem, entre outros, a grande variabilidade de critérios e métodos para o cálculo do indicador financeiro para além de algum receio de divulgação dos dados pelas próprias empresas por questões fiscais.

Em alternativa, os autores apontam uma definição de cariz qualitativo de autoria do Bolton Committee (citado por Curran & Blackburn, 2001,p.13). "*Primeiro, em termos económicos, uma pequena empresa é aquela que tem uma quota relativamente pequena do seu mercado. Segundo, uma característica essencial de uma pequena empresa é a de ser gerida pelos seus proprietários numa forma personalizada, e não*

*através de uma estrutura de gestão formalizada. Terceiro, é também independente no sentido em que não faz parte de uma empresa maior e que os proprietários – gestores devem ser livres de controlo exterior no processo de tomada de decisão”.*

Esta definição é de difícil operacionalização especialmente a primeira característica. Uma pequena empresa pode desenvolver uma solução única em termos tecnológicos e deter no seu mercado uma quota de mercado elevada! A comparação de empresas de diferentes áreas de actividade também não fica salvaguardada, dificultando a avaliação da situação real e a definição de políticas. Por outro lado, o Bolton Committee aceita que uma pequena empresa pode ter até 200 trabalhadores, o que inviabiliza a não utilização de estruturas de gestão formalizadas, tal como é expresso na sua definição.

Os autores apresentam outras definições de cariz qualitativo e a título exemplificativo (p.15) como a de Wynarczyk *et al* (1993) que defendem que as pequenas empresas se distinguem pela forma como lidam com a incerteza, inovação e evolução. Concluem que esta definição também não é satisfatória.

Propõem a introdução da característica *identidade legal* que permite determinar a sua independência face a grandes empresas e sugerem que se defina junto de cada sector de actividade (dos seus representantes) o que significa ser pequeno.

Após estas considerações, Curran e Blackburn (2001) sugerem em termos de boa prática que os investigadores decidam como vão definir “pequena empresa” considerando o seu projecto e tendo em vista que esta definição deve ser utilizável face aos objectivos da investigação e recursos disponíveis.

As suas sugestões são, de forma sintética: (1) quando só é possível utilizar a definição mais simples, adoptar as categorias associadas à dimensão/número de trabalhadores, já referida anteriormente. (2) Ao utilizar associados à dimensão, outros indicadores numéricos como sejam *turnover*, número de unidades produzidas ou de capacidade, disponibilizar todas as informações disponíveis com o maior rigor. (3) Se possível, adequar a definição à cultura dos sectores onde decorre a investigação (4) As definições utilizadas podem depender de critérios adoptados em amostragens anteriores pelo que uma investigação preliminar para avaliar a qualidade dessa amostragem será importante. (5) Verificar as definições adoptadas por outros investigadores, especialmente em estudos com o mesmo tipo de empresas. (6) Após a formulação da definição confrontar a amostra obtida com estatísticas relevantes para avaliar se a definição está a produzir uma amostra representativa. (7) Quando estão a ser utilizados dados secundários, verificar se as categorias utilizadas na análise original podem ser convertidas numa definição adequada de pequena empresa.

Adoptamos nesta investigação a primeira sugestão de Curran & Blackburn (2001) e definimos pme com base no número de colaboradores, o que é aliás o principal critério adoptado por outras entidades como por exemplo, o IAPMEI e a Comunidade Europeia<sup>1</sup>.

Denominam-se pequenas e médias empresas pme's, organizações que têm o seguinte número de colaboradores: as *pequenas* empresas (10-49 trabalhadores) e as *médias* empresas (50-249 trabalhadores). As organizações com mais de 250 trabalhadores são denominadas como *grandes* empresas.

#### *Características da Gestão de Recursos Humanos em pequenas e médias empresas*

Heneman, Tansky e Camp (2000) reconhecem que a falta de informação sobre a GRH em pme's tem implicações sobre a teoria, a investigação e a prática. A teoria sobre GRH tem sido desenvolvida e testada em grandes organizações, pelo que a sua utilidade para aqueles que gerem pessoas em pme's poderá ser menor. De facto, as principais preocupações dos gestores de RH em pme's podem não se encontrar reflectidas quer na investigação quer no corpo teórico da GRH.

Face a esta possibilidade, Heneman *et al* (2000) procuraram identificar as diferenças que existem entre a literatura actual sobre GRH em pme's e os assuntos que são importantes para os gestores de pme's, nos USA. Identificaram junto de gestores/fundadores de pme's que as áreas de maior importância da GRH eram o recrutamento, a selecção e a retenção, compensações (programas de benefícios, retribuições e prémios), a formação, o papel dos recursos humanos/ estratégia e os colaboradores.

Pela análise dos conteúdos dos *focus group* que foram realizados com os gestores/fundadores das pme's, os autores concluíram que estes gestores estavam preocupados com as competências dos seus colaboradores e com a adequação destas competências às necessidades da organização e não tanto com os requisitos de uma função em particular. O significado atribuído às competências inclui crenças, valores e interesses em vez de conhecimentos, habilidades e aptidões. Assim, segundo os autores, quando se procede à selecção de novos colaboradores, os gestores estão mais focalizados na harmonização das competências dos candidatos com a cultura e os valores organizacionais do que na conciliação de conhecimentos, habilidades e aptidões com especificações mínimas para o posto de trabalho. Por comparação com as práticas de GRH tradicionais, concluem que estes gestores de pme's estão mais preocupados em seleccionar uma pessoa para a organização, tendo

---

<sup>1</sup> Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003 *in* [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

em atenção a cultura organizacional, e a sua disponibilidade para desempenhar novas tarefas e/ou novas funções, conforme for necessário, e não para um posto de trabalho específico.

Cardon e Stevens (2004) na revisão que fizeram sobre a GRH em pme's, especificamente em empresas pequenas e emergentes, identificaram os assuntos sobre os quais já existe algum conhecimento científico nomeadamente como contratar, pagar e mesmo motivar colaboradores. Reconhecem contudo a falta de conhecimento teórico e de dados empíricos sobre formação, gestão da performance, mudança organizacional e relações de trabalho em pequenas empresas bem como a compreensão de processos como a retenção e a gestão diária de colaboradores, a integração e interacção de praticas de GRH e a sua evolução ao longo do processo de desenvolvimento da própria organização.

Existem também situações em que quando inquiridas, as pessoas não reconhecem que estão a utilizar determinadas práticas de GRH nas suas organizações, o que traduz não só o reduzido grau de formalização mas também o menor grau de especialização da GRH em pme's (Collins, Ericksen & Allen, 2004).

Em pme's encontramos alguma diversidade na GRH, que poderemos observar no Quadro 1, (1) no conjunto de práticas de GRH utilizadas e (2) nas preocupações e objectivos subjacentes à sua utilização, (3) no nível de conhecimento especializado e conscientemente aplicado. Os investigadores reconhecem também que é necessário um maior esforço de pesquisa neste domínio.

**Quadro 1. Síntese dos assuntos abordados na Gestão de Recursos Humanos em organizações pequenas e emergentes**

<b>Área da GRH</b>	<b>O que sabemos</b>	<b>O que não sabemos</b>
GRH geral	Todas as empresas têm alguma forma de GRH, mesmo informal. A maior parte das organizações não têm gestores de RH profissionais. PME's com mais de 100 colaboradores desenvolvem formalmente e com maior frequência práticas de GRH e departamentos. Escolhas iniciais na GRH têm posteriormente impacto significativo na performance da organização.	Como é que PME's retêm e desenvolvem colaboradores de elevado potencial? Como é que as práticas de GRH se integram e interagem na PME's? Como é que as práticas e os sistemas de GRH evoluem em empresas emergentes?
<i>Staffing</i> (recrutamento, selecção e contratação)	<i>Staffing</i> é muito importante mas problemático. As estratégias utilizadas são	Quando é que a estratégia de imitação/legitimação versus especifica/única se revela

	<p>frequentemente <i>ad hoc</i>.          Falta provável de legitimidade das PME's como empregadores.          Adaptação como um critério importante de selecção.          A focalização é na adaptação em termos gerais e não a requisitos de função específicos</p>	<p>eficaz na atracção de candidatos?          Qual é a performance, custo e relações laborais entre diferentes modelos de <i>staffing</i> (contratação directa, contingente, etc.)</p>
Compensação (combinação de formas de retribuição, nível, estrutura, aumentos)	<p>Compensação é diferente em PME's relativamente a grandes organizações, especialmente porque naquelas há maior recurso a formas de pagamento com risco.          A combinação de formas de retribuição altera-se ao longo do ciclo de vida da empresa.          PME's têm uma maior focalização numa perspectiva de remuneração global do que as grandes organizações.          PME's fornecem frequentemente benefícios educacionais e serviços de lazer.</p>	<p>A propriedade por parte dos colaboradores diminui a tomada de risco e a inovação?          Qual é a importância relativa de recompensas extrínsecas e intrínsecas para os colaboradores de PME's?          Como é que se altera ao longo do ciclo de vida da organização?          Quanto tempo, os colaboradores das PME's podem ou querem adiar a gratificação das suas necessidades financeiras, entre outras?</p>
Formação e desenvolvimento	<p>Formar colaboradores para a mudança constante de papéis e expectativas é importante em PME's.          O custo da formação e do tempo fora do posto de trabalho para esse fim são considerações essenciais.          Formação não estruturada, instruções sobre o trabalho informais e socialização são uma fatia importante do processo de formação em PME's</p>	<p>Como é que os colaboradores em PME's desempenham eficazmente múltiplos papéis e funções, especialmente em condições de incerteza organizacional?          Qual é o balanço óptimo entre formação formal e informal nas PME's?</p>
Avaliação de desempenho	<p>Avaliações de desempenho formais não são normalmente realizadas em PME's          Os assuntos dos colaboradores são normalmente geridos arbitrariamente</p>	<p>Como é que as deficiências de performance do colaborador são geridas normalmente?          Quais são as percepções de equidade, imparcialidade ou justiça nas PME's e como é que influenciam o colaborador ou a performance organizacional?</p>
Mudança organizacional	<p>As PME's experienciam muito a mudança.          As PME's têm maior dificuldade em lidar com a recessão económica do que</p>	<p>Como é que os sistemas RH crescem com a organização?          Qual é o ponto de transição chave dos sistemas RH da emergência para o</p>



	as grandes organizações. Mudanças nas práticas organizacionais são muito destabilizadoras para as PME's: + turnover, +possibilidade de insucesso, - performance financeira.	desenvolvimento? Tipicamente seguem os modelos dos ciclos de vida?
Relações de Trabalho	A presença de sindicatos em PME's que atravessam um processo de IPO (?) pode ter um impacto positivo na performance. Eleições para Sindicatos levam a maior atribuição de verbas para formação e desenvolvimento. Em PME's em que um sindicato perdeu uma eleição, praticas de GRH inovadoras aumentam significativamente.	A ameaça de sindicalização leva os gestores das PME's a focalizarem-se em práticas de GRH amigáveis para os colaboradores ( <i>worker-friendly</i> )? A presença de politicas de pessoal e/ou a sua implementação sistemática reduz a ameaça de sindicalização?

Fonte: Cardon & Stevens, 2004, pp.317

#### *A adequação estratégica e interna das práticas de GRH em pme's*

Verifica-se, segundo Chandler e McEvoy (2000), que a expressão da GRH através das suas práticas em pme's, tal como demos o exemplo anteriormente sobre o recrutamento e selecção, é, para além de menos especializada, mais centrada ou mesmo subordinada, à estratégia organizacional e ao impacto global da gestão na organização.

Os autores verificaram nas pme's que investigaram que, por exemplo, a estratégia de produção determinava quais as práticas de GRH a adoptar e a avaliação de impacto se fazia utilizando indicadores não especializados. "*A linguagem do decisores é dinheiro, lucros e performance organizacional*" (pp.54). Esta subordinação à estratégia organizacional confere à GRH um carácter de grande flexibilidade e ilustra a conclusão de que em pme's se define primeiro a estratégia da organização e depois se desenha os sistemas de GRH que os suportam. Porém, poderá ser um factor de risco pois sendo determinante a *adequação estratégica* da GRH para as pme's, nada é referido sobre a *adequação interna* do sistema RH, que sabemos poderá colocar algumas questões de *eficiência organizacional*.

Cassell *et al* (2002) concluíram, da extensa investigação que fizeram em pme's, que existe grande diversidade nas práticas de GRH utilizadas, embora o recrutamento e selecção seja a mais generalizada.

A escolha das práticas a adoptar é condicionada por factores internos e externos à organização (abordagem *contingencial* da GRH), segundo o modelo apresentado por estes autores e que tivemos oportunidade de explicar anteriormente (Ver **O**

**desenvolvimento da GRH na organização).** “...a introdução de práticas de GRH é despoletada pela apresentação de um problema/necessidade, no contexto das prioridades correntes do negócio. A noção de estratégia é importante ...contudo a abordagem às práticas de GRH é feita de forma individual.” (pp.689) Cassell et al (2002) realçam a ideia de que a abordagem às práticas é orientada pelo seu valor individual para a estratégia da organização, não se considerando o efeito do impacto de sistema RH. Resulta desta constatação, em nossa opinião, que a *adequação interna* é um aspecto importante na GRH em pme's.

Assim, evidencia-se destes resultados, que a abordagem das pme's à GRH é feita caso a caso e de forma reactiva em contraposição a uma abordagem holística, proactiva ou sistémica. Desta forma, e segundo os autores, a escolha das práticas poderá ser feita pelos gestores de pme's sem ter em consideração o seu efeito interactivo com outras práticas já adoptadas (*adequação interna*), o que poderá condicionar o seu efeito.

Alguns autores chamaram a atenção para uma outra perspectiva no que se refere à GRH em pme's. Para além da importância do grau de *formalização* e diferenciação da GRH na estrutura organizacional da pme, os seus efeitos nos colaboradores são um factor não descurável para o êxito da organização. Rowden (1995, pp370) utilizando uma metodologia qualitativa de comparação de estudos de caso, concluiu que a gestão de recursos humanos formal e informal das organizações (pme's) que integraram a amostra da investigação, suportou o sucesso destas organizações, isto é ao fazer sentir os seus colaboradores seguros, considerados, adequadamente formados para o desempenho das suas funções e com perspectivas de desenvolvimento contínuo aumentaram a produtividade, diminuíram o *turnover* e o ambiente de trabalho é percebido como mais seguro.

### **1.3.1 A gestão de RH em pequenas e medias empresas de elevada tecnologia**

As pme's são muito diversificadas quer no que se refere ao seu estado de desenvolvimento do negócio ou seja se estão numa fase inicial (*start-up*) ou numa fase de expansão, quer à sua dimensão (número de colaboradores), tempo de vida ou sector de actividade, entre outras dimensões. Utilizam também grande diversidade de práticas de GRH, optando por aquelas que pensam ser as mais adequadas e úteis para a sua actividade (Vinten, Lane & Hayes, 1997).

As pme's de elevada tecnologia não são excepção. As principais características que as distinguem de outras pme's são, segundo Bamberger, Bacharach e Dyer (1989), o carácter dinâmico do mercado em que operam (duas ou mais vezes por ano verifica-

se um avanço tecnológico significativo neste sector) que coloca grande pressão nos gestores e colaboradores destas organizações, exige grande atenção ao controlo de custos e apresenta elevada necessidade de colaboradores com fortes competências técnicas. Desta forma, o planeamento da força de trabalho (em especial, o recrutamento e a manutenção), a compensação e a gestão do trabalho (equilibrando o controlo com a necessidade de autonomia e liberdade nesta classe de profissionais) são, segundo os autores (p.363), de primordial importância. Estas características da GRH têm também impactos diferentes nos resultados deste tipo específico de pme's já que, segundo estes autores, em ciclos iniciais do seu desenvolvimento e no curto prazo, o impacto das políticas e práticas de marketing e gestão financeira serão, relativamente à GRH, mais evidentes.

A conclusão a que Bamberger *et al* (1989) chegaram é de primordial importância quando investigamos ou procuramos avaliar o impacto da GRH na performance organizacional, chamando a atenção para possíveis enviesamentos de avaliação. De facto, por vezes procura-se avaliar o impacto de uma determinada prática que para produzir resultados necessita de algum tempo de maturação, como é o caso, por exemplo, da formação. Contudo o papel determinante da GRH no desenvolvimento destas pme's é irrefutável (Nirjar & Tylecote, 2005; Renuka & Venkateshwara, 2006). Collins *et al* (2001) afirmam como determinante para GRH em pme's de elevada tecnologia a sua particular focalização num conjunto específico de práticas que são consistentes com a estratégia da organização. Por exemplo, estas organizações terão melhores resultados, numa fase de grande dinamismo no mercado, se investirem no recrutamento de colaboradores qualificados em vez de em práticas de desenvolvimento (formação, por exemplo). O desenho de sistemas RH sem considerar a estratégia da organização e o contexto tem impacto na performance organizacional. O desenvolvimento e crescimento das pme's neste sector de actividade podem fazer-se através da mudança no tipo de actividade ou seja do desenvolvimento de software (serviços de programação e manutenção, por exemplo) a níveis mais complexos de produção de software (implementação de um produto próprio em clientes introduzindo especificações e requisitos à medida), integração de sistemas e por fim, consultadoria em tecnologias de informação, ou pela sua expansão geográfica e/ou sector de actividade (Nirjar, Tylecote, 2005, pp.43). Em qualquer umas das formas, mas especialmente se o desenvolvimento se realizar pela mudança do tipo de actividade, torna-se necessário à pme que os seus colaboradores detenham competências e conhecimentos actualizados e muito especializados.

Nirjar e Tylecote (2005) identificaram factores, internos e externos, de desenvolvimento de pme's de elevada tecnologia. Os factores internos identificados

foram: (1) os conhecimentos e experiência dos fundadores/proprietários; (2) competências técnicas e de gestão da sua força de trabalho sendo reconhecido que a necessidade de actualização e desenvolvimento técnico destes profissionais é particularmente elevada, (3) capacidade de inovação e nível de envolvimento dos colaboradores, (4) existência de comunidades de práticas ou seja de grupos de pessoas que partilham um interesse ou problema e procuram desenvolver os seus conhecimentos. Estas comunidades poderão ser formais ou informais e internas ou externas à organização. Alguns factores externos apontados foram: (1) a relação com o cliente e (2) os investidores financeiros.

Um factor de desenvolvimento que surpreendeu os investigadores pela sua evidência foi o investimento dos colaboradores na própria organização, quer em termos financeiros quer por disponibilizar à organização todas as suas capacidades e conhecimentos. Os investigadores atribuíram esta disponibilidade à capacidade de liderança dos fundadores das pme's.

Na nossa opinião os factores de desenvolvimento apontados, internos e externos são suportados pela GRH nomeadamente aqueles que mais relacionados estão com a aquisição e desenvolvimento de competências, o envolvimento da força de trabalho e a relação com o cliente.

#### **1.4. Conclusão**

O conceito de Gestão de Recurso humanos tem evoluído. Esta evolução tem sido influenciada pelo desenvolvimento de um corpo teórico e empírico de que destacamos:

- a importância das teorias no âmbito da gestão, com especial relevo para conceitos como estratégia, adequação e eficiência organizacional;
- a clarificação do processo pelo qual a GRH tem impacto na performance organizacional ;
- a integração de diferentes actores (os gestores, os colaboradores, *stakeholders*, etc.)

Na definição do conceito de GRH gostaríamos de chamar a atenção para os seguintes elementos cuja presença, na nossa opinião é imprescindível para a clarificação do conceito: objectivos organizacionais e de uma forma mais global a estratégia organizacional, o papel dos colaboradores e dos *stakeholders*, em geral, as práticas de GRH como a selecção, desenvolvimento e recompensa, o papel do *especialista* RH e a relação de emprego (Legge, 1995).

Por outro lado, reconhecemos a importância que os aspectos contextuais (sociais, políticos e culturais) têm no desenvolvimento do conceito de GRH e cuja definição não

pode excluir: o impacto da gestão de relação de emprego no equilíbrio social, suscitando intervenções políticas, e dando relevo a outros parceiros como os sindicatos no desenvolvimento das organizações, o reconhecimento da interdependência de todos os elementos desta relação para o sucesso da organização, com implicações na definição de papéis, reconhecimento da missão e objetivos organizacionais (Neves, 2002). A integração de conceitos como estratégia, como já referi, internacionalização e cultura organizacional, contribuíram também para mudanças na sua definição e operacionalização (Wood, 1999).

Neste percurso que fizemos sobre as diferentes abordagens e conteúdos da GRH, salientamos também, a incongruência verificada por Sisson (1994) entre a adopção de um discurso com determinadas características pelos gestores (geralmente típico de uma abordagem *soft*) e a utilização de práticas de GRH em especial para o exercício do controlo com base em critérios de produtividade e de controlo de custos, característico de abordagem *hard*. Importante para nós é essencialmente a contradição entre o discurso e a operacionalização da GRH. Esta aparente discrepância poderá para nós resultar principalmente do reconhecimento que o envolvimento e o compromisso das pessoas na organização são de facto importantes. Aponta também para a incapacidade dos diferentes actores nesta relação em operacionalizarem estes conceitos em termos de práticas de GRH por não deterem conhecimento especializado no âmbito da GRH e por outro lado, não existir a divulgação suficiente e necessária da investigação em GRH. As relações da GRH com o meio exterior, que se operacionalizam através do desenho de sistemas RH harmoniosos com a estratégia organizacional (*adequação estratégica*), poderão ser facilitadas através do reconhecimento do papel determinante dos colaboradores e pelo estabelecimento de práticas de GRH que desenvolvessem a autonomia e menor controlo dos colaboradores, promovendo o envolvimento.

A complexidade que a GRH tem de gerir na sua relação com o exterior em simultâneo com a necessidade de harmonizar os sistemas internamente (*adequação estratégica e interna*) poderia ser diminuída através de relações caracterizadas pelo compromisso e envolvimento.

Uma via que nos parece promissora para a clarificação do modelo GRH seria perceber o processo pelo qual a GRH tem impacto na organização ou compreender de que forma “...as organizações são capazes de perseguir o modelo *soft* da GRH e em simultâneo atingir a *adequação externa* com a *estratégia organizacional*.” (Legge, 1995, pp.39). Seria particularmente interessante compreender o processo pelo qual as organizações actuam face às incongruências identificadas de articulação interna (harmonização do sistema GRH, congruência entre práticas, etc.) e externa

(harmonização com a estratégia da organização e outros sistemas da organização incluindo a adequação com o meio externo), nomeadamente na área de investigação que se focaliza em torno das práticas de GRH.

Uma implicação desta postura será considerar que a GRH como processo inclui uma importante componente social, onde a mudança e a comunicação se evidenciam e as relações entre os diferentes actores são centrais, mais do que exclusivamente a vertente técnica, expressa por um conjunto de práticas.

Salienta-se das diferentes abordagens da GRH referidas, a *universalista* e a *contingencial*. Estas duas abordagens tiveram e têm uma grande influência no desenvolvimento conceptual da GRH e das estratégias de investigação nomeadamente no conceito de “*boas práticas*” e de “*práticas de GRH de elevado envolvimento*”.

A abordagem *contingencial* da GRH tem, para esta investigação, particular interesse na medida em que permite conciliar de uma forma coerente todos os elementos integrantes e relevantes até agora identificados no conceito de GRH. Por outro lado, o corpo de conhecimentos empíricos tem evidenciado, na nossa perspectiva, a relevância de um posicionamento contingencial.

Os contributos da GRH Estratégica para a investigação nesta área são muito positivos. Em especial, o realce que deram a aspectos como congruência entre GRH e estratégia da organização, adequação, harmonização de sistemas, consistência e integração das práticas com a estratégia organizacional, eficiência organizacional e compromisso e envolvimento.

O estudo da GRH em pme's é particularmente interessante quando nos focalizamos no seu processo de desenvolvimento. Os factores identificados como influentes no desenvolvimento da GRH são para além do número de colaboradores, o tempo mas também o conhecimento detido pelos gestores sobre esta área específica ou a informação recolhida a partir do *benchmarking*, por exemplo.

Salientamos os indicadores utilizados para a avaliação do grau de desenvolvimento da GRH como a formalização (diversidade de práticas de GRH e procedimentos administrativos de suporte) e a especialização que posteriormente foram de grande utilidade na análise dos estudos de caso.

A análise do processo de desenvolvimento da GRH e pme's poderá também contemplar a sua relação com a estratégia organizacional. Aceitando que este desenvolvimento se faz contemplando factores de adequação ao meio, garantindo a sua sobrevivência, ou melhor e segundo Cassell *et al* (1995, pp.689) “...é motivado pelos assuntos correntes, no contexto das prioridades de negócio”, coloca-se a questão se de facto a GRH Estratégica é exclusiva apenas das grandes organizações

e se existe uma predominância em termos de influência na performance organizacional do processo de adequação no desenho e desenvolvimento da GRH. Por outro lado, poderíamos pensar também que a GRH não se deveria diferenciar apenas em termos da dimensão organizacional mas também por outros factores como a qualidade do processo pelo qual dá resposta às necessidades existentes e com os recursos disponíveis.

Outro aspecto interessante nas pme's é que, apesar de as organizações serem menores em termos de dimensão, a GRH poderá apresentar-se quer de uma forma informal e pouco sofisticada quer de forma complexa e muito estruturada, permitindo ao investigador contactar com uma grande variedade de situações.

As pme's são pois um local excelente para estudar práticas de GRH, considerando as sinergias que se estabelecem (Heneman *et al*, 2000).

A diversidade que caracteriza a GRH torna mais complexa e difícil a investigação empírica. Saliemos o facto de se expressar através de diferentes práticas, que por sua vez podem combinar-se de formas diferentes, como iremos explorar no próximo capítulo e que têm diferentes impactos que se mede com diferentes medidas e em diferentes níveis (do individuo à organização).

Gerir pessoas implica a modelagem de comportamentos e esta perspectiva tem um valor instrumental interessante na gestão da relação entre a organização e os seus colaboradores

Mas isto só poderá acontecer se se reconhecer que a própria GRH é e envolve processos e relações.





## Capítulo 2. O impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional.

### Introdução

Associa-se à gestão de recursos humanos, embora não de forma absoluta, a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior da organização e de contribuir para a utilização pelos colaboradores, dos seus conhecimentos e aprendizagens, em prol da organização.

O processo pelo qual a GRH atinge estes resultados apoia-se na utilização de práticas como: métodos de selecção, avaliação, formação, trabalho em equipa, recompensas em função da performance e segurança no trabalho, entre outras. A expectativa em torno da sua utilização é de que aumentem a performance organizacional e se constituam como vantagem competitiva única porque não passível de replicação noutras organizações (Godard & Delaney, 2000; Wall & Wood, 2005).

Avaliar o impacto da GRH na performance organizacional tornou-se uma das prioridades dos investigadores. Nos últimos 10 a 15 anos, tem-se verificado o desenvolvimento desta área específica de investigação. A relação entre GRH e performance organizacional em termos de eficácia reflecte um movimento no sentido de uma abordagem macro e da focalização ao nível da *organização* que, segundo Ferris *et al* (1998) contrasta com a focalização a nível do *indivíduo*, anteriormente dominante.

De facto, teoria e investigação em GRH têm evoluído no sentido de se encontrarem alternativas às abordagens anteriores, inicialmente focalizadas numa única prática de GRH e ao nível individual. Esta mudança traduz-se, por exemplo, pela utilização de diferentes níveis de análise (organizacional, unidade de negócio e de produção, por exemplo) e considerando uma variedade de indicadores, como sejam produtividade, performance financeira (tobin's q ou valor accionista), entre outros. Contempla também variáveis relativas à performance operacional (custos do trabalho, satisfação do cliente, qualidade, etc.) e outras relativas ao impacto das práticas de GRH nos colaboradores (aptidões, atitudes, comportamentos, absentismo, *turnover*, etc.) (Hesketh & Fleetwood, 2006; Wright & Gardner, 2000)

Concretizar a avaliação do impacto da GRH na performance organizacional colocou algumas questões importantes, que se reflectiram nos desenhos experimentais: Deveremos considerar as práticas de GRH isoladamente ou em conjunto? E qual das práticas ou conjunto de práticas deveremos contemplar? Estas duas questões

reflectem abordagens que tiveram um importante papel na investigação da relação da GRH com a performance organizacional: a abordagem universalista, com o conceito de *boas práticas* e a abordagem contingencial com a focalização nas *práticas de elevada performance*, abordagens que iremos desenvolver de seguida.

Por outro lado, a relação entre práticas de GRH e performance organizacional levanta questões também de avaliação, não apenas em termos dos indicadores de impacto utilizados mas também do processo pelo qual este impacto se processa. Neste capítulo iremos abordar estas questões, identificando alguns dos problemas empíricos e conceptuais que se colocaram aos investigadores.

## **2.1. As práticas de gestão de recursos humanos.**

*A avaliação do impacto da GRH na performance organizacional considerando o efeito de uma prática de GRH.*

Inicialmente, a abordagem experimental à GRH centrou-se no impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance organizacional.

Estudos empíricos procuraram avaliar o impacto de *uma prática* como por exemplo, a formação, a selecção, a avaliação de desempenho ou a compensação, frequentemente correlacionados com a produtividade e a performance organizacional (Youndt *et al*, 1996, Rogers & Wright, 1998). A estes primeiros estudos está subjacente a ideia de que o efeito das práticas é aditivo (Becker & Gerhart, 1996, Marchington & Grugulis, 2000).

Por exemplo, Gerhart & Milkovitch (1990) procuraram avaliar a relação entre GRH e a performance organizacional focalizando-se numa prática: a compensação. No seu estudo identificaram factores individuais e variáveis organizacionais que se relacionam com a compensação. Nos primeiros salientaram, entre outros, a capacidade cognitiva ou a competência técnica do colaborador e as características do trabalho, nomeadamente a posição hierárquica. Entre as variáveis organizacionais, consideraram a competição, no sentido em que diferentes organizações pagam de forma diversa a colaboradores com a mesma função. Avaliaram também factores como tipo de indústria, dimensão, performance financeira e estratégia de compensação.

Recolheram os dados através de questionário num conjunto alargado de organizações, ao longo de três anos e avaliaram o impacto da compensação na performance organizacional com base no ROA (Rendibilidade do Activo).

Os autores, nas suas conclusões reconhecem que “... *é difícil separar as diferenças para cada uma das estratégias, da cultura organizacional [...]. A relação entre ROA e*

*resultados da compensação pode ser descrita como pequena. É necessário considerar que muitos factores determinam o ROA de uma organização.” (pp.686 e 687).*

Estas conclusões são ilustrativas das críticas que se colocaram a esta opção em termos experimentais, nomeadamente a dificuldade em circunscrever claramente o efeito de uma prática de GRH na performance organizacional e o risco de ver convergir nesta, o efeito de todo o sistema de recursos humanos (MacDuffie, 1995). Apontam também como uma possibilidade interessante determinar qual o melhor conjunto de práticas na maximização dos seus efeitos na performance organizacional ou seja o que posteriormente MacDuffie (1995) denominou e utilizou nas suas investigações, grupos (“*bundles*”) de práticas de GRH, explorando novas áreas de investigação.

*A avaliação do impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional centrado num conjunto de práticas.*

As investigações posteriores à que relatamos no ponto anterior a título ilustrativo, consideraram um conjunto de práticas de GRH que, segundo diferentes quadros conceptuais, foram denominadas por *práticas de trabalho de elevada performance* (PTEP) e *boas práticas*.

As *práticas de trabalho de elevada performance* (PTEP) exigem a participação do colaborador no trabalho, desenvolvendo e aplicando os seus conhecimentos, e geram elevados níveis de motivação e envolvimento. Na avaliação do seu impacto, os investigadores consideram a possibilidade de existir o efeito de um factor sinérgico resultante da condição de sistema ou seja, o impacto das PTEP é maior quando harmonioso com outros sistemas da organização, como por exemplo, o sistema produtivo, ou com as políticas da GRH (Pil & MacDuffie, 1996).

Para além de se considerarem um conjunto de práticas em vez de uma única, alguns investigadores procuraram identificar um conjunto universal de práticas que tivessem um efeito previsível e que denominaram como as *boas práticas*. As organizações que implementassem este conjunto de *boas práticas* teriam, inevitavelmente, um impacto positivo na sua performance.

De facto, a avaliação do impacto da GRH na performance organizacional considerando um conjunto estável e único de práticas era uma abordagem atraente e facilitadora quer para os gestores de recursos humanos quer para os próprios investigadores. Esta abordagem, frequentemente designada como “a abordagem da caixa negra”, segundo Hesketh e Fleetwood (2006), considera que, no contexto de uma relação causal, um conjunto de específico de “inputs” (políticas e práticas de GRH) produz determinados “outputs” (lucros e performance financeira).

A insatisfação com esta abordagem, devido à dificuldade em definir quais as práticas de GRH a contemplar, por exemplo, conduziu à exploração de novas possibilidades. Considerou-se, em alternativa, que seria interessante identificar um conjunto de práticas de GRH, consistentes, agregadas em função dos interesses e necessidades da organização e por isso, único e original.

Esta nova abordagem, contingencial e sistémica, considera essencial a avaliação dos efeitos da consistência interna das práticas, ou seja se partilham um mesmo objectivo organizacional, interagindo internamente no âmbito do sistema RH e reforçando os seus efeitos mutuamente.

A performance organizacional é contingente da adequação das práticas entre si e com a estratégia organizacional tal como uma “boneca russa”, adoptando a metáfora de Hesketh e Fleetwood (2006): as bonecas têm que se encaixar sucessivamente e de forma perfeita da mesma forma que as práticas de GRH entre si e com a estratégia organizacional.

Constata-se pois a evolução de uma perspectiva atomista e aditiva (as *boas práticas*) para uma perspectiva sistémica e contingencial (as *práticas de trabalho de elevada performance*). Contudo, apesar de se defender que as práticas inovadoras de GRH podem reforçar o nível da performance da empresa e a competitividade nacional, apenas alguns estudos conseguiram confirmar esta relação empiricamente, como veremos posteriormente neste capítulo.

Godard e Delaney (2000) identificaram duas tendências principais com esta nova abordagem, em termos experimentais. Uma relativa ao impacto das PTEP na performance organizacional e outra sobre as razões da sua reduzida difusão e utilização pelas organizações, estranhando o diminuto interesse na clarificação conceptual que as PTEP exigiam. Aliás, alguns autores reconhecem que “... as barreiras fundamentais são conceptuais. As práticas de GRH inovadoras têm sido estudadas num vácuo e geralmente, de forma isolada sem se ter em consideração se os resultados da sua interacção podem reforçar os seus resultados ou de como estas estão relacionadas com estratégias e funções de negócio [como por exemplo, a produção e o marketing].” (MacDuffie 1995,pp.197).

Ao utilizarem conjuntos de práticas e especificamente as PTEP, os investigadores trouxeram outros pressupostos até aqui não considerados. Por exemplo, concluem que o impacto positivo das PTEP na performance organizacional, poderá resultar da criação de relações cooperativas entre o trabalho e a gestão, que induzem os colaboradores a trabalharem mais e melhor, para além da partilha com os empregadores, do objectivo de ganhos mútuos (Godard & Delaney, 2000).

As PTEP incluem a introdução de inovações na gestão do trabalho e na GRH, tais como formas flexíveis de trabalho, formação e trabalho em grupo, retribuição contingencial à performance, participação formal do colaborador e políticas de GRH específicas como por exemplo, garantir a segurança no trabalho. É sobre este carácter inovador das PTEP que assenta um dos argumentos que justificam a sua menor difusão. Embora, os investigadores considerem que as PTEP têm impacto positivo na performance organizacional, o processo de implementação de algo inovador nem sempre é atractivo para as organizações (Godard & Delaney, 2000, MacDuffie, 1995). A sua menor difusão poderá ser explicada também por aspectos como custos de conversão dos sistemas produtivos, ganhos limitados para algumas organizações ou para apenas alguns grupos de colaboradores, desconfiança, ligações com outras práticas organizacionais, constrangimentos institucionais ou políticos ou questões de poder. Bélanger (2000) afirma que mudar os sistemas de trabalho, promovendo a aplicação das PTEP, não é um problema técnico mas sim um **problema de poder**. Muitos empregadores não consideram favorável aumentar a dependência da performance organizacional do nível de envolvimento dos colaboradores, tornando mais vulneráveis os sistemas de produção e obrigando a um exercício frequente de negociação com os colaboradores, na tomada de decisão. Em síntese, a avaliação do impacto da GRH na performance organizacional considerando um grupo de práticas, introduziu factores importantes que ultrapassam a mera alteração numérica de uma prática para um conjunto de práticas. Torna relevante a relação da GRH com outras funções organizacionais, como a gestão de produção por exemplo e considera outros indicadores de impacto, para além da performance financeira ou a produtividade. Pondera também a necessidade de as práticas de GRH serem consistentes entre si e com a estratégia organizacional.

*Dois exemplos da utilização de um conjunto de práticas na avaliação do impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional.*

As investigações de MacDuffie (1995) e de Huselid (1995) são exemplos relevantes desta nova abordagem.

MacDuffie (1995) procurou testar a relação entre práticas de GRH e a performance económica de 62 empresas do sector automóvel. Utilizou como unidade de análise para estudar esta relação um conjunto de práticas de GRH relacionadas e internamente consistentes com outras funções nucleares (*core*) do negócio.

Formulou duas hipóteses, (1) as práticas de GRH inovadoras influenciam a performance organizacional não individualmente mas como um conjunto ou sistema de práticas de GRH relacionadas e internamente consistentes e (2) o contributo deste

conjunto de práticas para a produtividade é maior quando integrado com a estratégia de produção da organização.

Os resultados apresentaram forte evidência da relação do conjunto de práticas de GRH e da performance económica das organizações, quando se verifica a sua integração com a estratégia de produção.

As práticas de GRH que seleccionou para integrar o conjunto de PTEP estão identificadas no quadro seguinte (Quadro 2).

**Quadro 2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Inovadoras e a sua relação com as condições de performance económica (MacDuffie, 1995, p.203)**

<b>Práticas GRH Inovadoras</b>	<b>Skill/ Conhecimento</b>	<b>Motivação/ Envolvimento</b>	<b>Integração da GRH com sistema produção, Estratégia</b>
<i>Índice Sistemas de Trabalho</i>			
<b>Equipas de Trabalho</b>	X	X	X
<b>Grupos de resolução de Problemas (Círculos de Qualidade ou Grupos de Envolvimento de Colaboradores)</b>	X	X	X
<b>Sugestões de colaboradores e implementação</b>	X	X	X
<b>Rotação Postos de trabalho</b>	X		X
<b>Descentralização de Tarefas relacionadas com Qualidade</b>	X		X
<i>Índice de Políticas de GRH</i>			
<b>Recrutamento e contratação</b>	X	X	
<b>Compensação contingente</b>		X	X
<b>Diferenciação de Status</b>		X	
<b>Formação de novos colaboradores (Inicial)</b>	X	X	
<b>Formação de colaboradores experientes (Continua)</b>	X		

A selecção, por MacDuffie (1995), das práticas de GRH ponderou a sua relevância para o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões dos colaboradores e a motivação para utilizar essas competências, considerando que a estratégia da empresa (de negócio ou produção) só poderá ser concretizada se os colaboradores utilizarem os seus conhecimentos e competências.

Pressupõe que a utilização deste conjunto de práticas tem influência no padrão de interações entre gestores e colaboradores, não comparável à utilização de uma prática individual. A sua presença cria múltiplas condições de interacção e reforço mútuo, no âmbito do sistema RH, que suportam a motivação e a aquisição de competências pelos colaboradores, como por exemplo, “os grupos de resolução de

problemas”, a “descentralização de tarefas relacionadas com qualidade” ou a “formação de colaboradores (inicial e continua)”, como podemos observar no quadro anterior (Quadro 2).

Defende que os sistemas de produção flexíveis têm uma lógica organizacional diferente porque integram conjuntos de práticas de GRH com práticas de produção, na procura de melhorias simultâneas na produtividade e qualidade. Quando uma organização tem como estratégia a produção em massa, qualquer interrupção na sua produção provoca prejuízos, pelo que a organização adopta medidas de *protecção (buffer)* como seja a produção para stock.

Uma fábrica de produção flexível, contrariamente a uma que adopte como estratégia a produção em massa, reduz a necessidade de acções de controlo como inventários repetidos, produção para *stock* e outras medidas de *protecção (buffer)*. Aumenta a interdependência no processo de produção e torna claros os problemas de produção que possam eventualmente existir, como por exemplo o sistema de produção “*just in time*”. Este processo permite a produção de bens a partir de matérias-primas que são introduzidas, pelos fornecedores, na linha de produção consoante as necessidades no momento, eliminando armazéns e stocks de matérias-primas. Isto exige trabalhadores motivados, habilitados e flexíveis.

Combinando a redução de medidas de *protecção* com o desenvolvimento destas características da força de trabalho, sistemas de produção flexíveis criam as condições necessárias a que práticas de GRH inovadoras permitam uma performance económica efectiva.

Huselid (1995) partilha o mesmo conceito de *práticas de trabalho de elevada performance* adoptado por MacDuffie (1995) ou seja práticas que permitem a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, motivando os colaboradores a utilizá-los para atingir os objectivos estratégicos. Este conceito foi utilizado num estudo que se diferenciou dos demais por (1) utilizar o *sistema* como nível de análise para avaliar o impacto de práticas de gestão de recursos humanos na performance organizacional, (2) realizar uma análise compreensiva \_ utilizou como variáveis dependentes os resultados intermédios do sistema de trabalho (*turnover* e produtividade) e resultados financeiros da organização, de uma amostra de nível nacional, de diferentes indústrias nos EUA \_, (3) fornecer um dos primeiros testes à perspectiva contingencial do impacto das PTEP na performance organizacional, quer em termos do efeito da complementaridade das práticas internamente (*adequação interna*), quer do alinhamento destas com a estratégia organizacional (*adequação externa*).

As práticas de GRH que Huselid (1995) integrou no conjunto de *práticas de trabalho de elevada performance* são apresentadas no Quadro 3.

**Quadro 3. Práticas de Trabalho de Elevada performance (Huselid, 1995, p.640)**

<b>Práticas de Trabalho de Elevada Performance</b>	<b>Skill/ Conhecimento</b>	<b>Motivação/ Envolvimento</b>
<i>Competências dos Colaboradores e estruturas organizacionais</i>		
<b>Programas de Comunicação Interna</b>		X
<b>Descrição, análise e qualificação de Funções formal</b>	X	X
<b>Movimentos de Pessoal: recrutamento e selecção internos, promoções e transferências</b>	X	X
<b>Círculos de Qualidade, Programas de Qualidade de Vida ou Grupos de Envolvimento de Colaboradores</b>	X	X
<b>Inquéritos de Clima Motivacional/ Atitudinal</b>		X
<b>Compensação contingente</b>		X
<b>Formação</b>	X	X
<b>Sistemas de Resolução de Conflitos</b>	X	
<b>Seleccção científica</b>	X	
<i>Motivação do Colaborador</i>		
<b>Avaliação de Desempenho</b>	X	X
<b>Qualificação da força de Trabalho</b>	X	

Os resultados apontam para o impacto das PTEP na performance da organização nas dimensões avaliadas ou seja, turnover, produtividade e performance financeira. O autor afirma que o investimento neste tipo de práticas está associado a baixo *turnover*, maior produtividade e maior performance organizacional ao nível financeiro. As organizações podem obter benefícios financeiros do investimento nestas práticas, tendo de ser este investimento contínuo.

Contudo, Huselid (1995) encontrou pouca evidência de que a adequação interna e externa possa ter impacto positivo na performance organizacional. Atribuindo estes resultados a dificuldade de medição, reconhece valor a este conceito sugerindo maior esforço de investigação nesta área bem como ao nível da compreensão dos processos pelos quais o impacto das PTEP na performance organizacional se evidencia.

As investigações de Huselid (1995) e de MacDuffie (1995) para além de concluírem pelo impacto da GRH na performance organizacional evidenciaram também que a selecção de práticas a integrar nas PTEP não é uniforme. Embora ambos os



investigadores utilizem o mesmo conceito de PTEP, a identificação das práticas apresentou alguma diversidade, como podemos observar nos quadros anteriores (2 e 3). Desta forma, a discussão sobre a existência (ou não) de um conjunto de *boas práticas*, de que destacamos o carácter *universal* na sua definição, torna-se pertinente. Que práticas de GRH poderemos identificar e seleccionar de forma a definir o conjunto de PTEP e, em última análise, as *boas práticas*? Será pertinente e necessário identificar o conjunto de PTEP para a avaliação do impacto da GRH na performance organizacional ou será melhor percorrer outras vias de investigação? Estas questões colocaram-se aos investigadores e é o assunto que debateremos de seguida.

#### *As Práticas de Trabalho de Elevada Performance e/ou Boas Práticas*

Ao pesquisarem a relação da GRH com a performance organizacional, os investigadores utilizaram conjuntos diferentes e bastante alargados de práticas de GRH, denominando-as, contudo, de PTEP e/ou *boas práticas*.

Este facto constitui um grande obstáculo à acumulação de dados e à generalização das conclusões (Becker & Gerhart, 1996; Wood, 1999; Marchington & Grugulis, 2000, Guest, 2001).

Segundo Delaney e Huselid (1996), as práticas de GRH que maior atenção receberam dos investigadores foram: a participação do colaborador, o *empowerment* e o *job redesign* incluindo sistemas de produção com base em equipas, formação, compensações e incentivos em função do desempenho. Pfeffer (1994), por exemplo, listou um conjunto de dezasseis práticas, vindo posteriormente a reduzi-las e que, no essencial, se resumem a: segurança de emprego, selecção, compensação (associada à performance), partilha de informação, participação e *empowerment*, trabalho em equipa e *job redesign*, formação e desenvolvimento de aptidões.

Wood (1999) na análise de estudos sobre GRH e performance utiliza agrupamentos de *práticas de elevado envolvimento* incluindo nestes, práticas que promovam a flexibilidade no trabalho, o trabalho de equipa e a minimização de diferenças de *status*. Guest (2001) aponta a selecção, formação, comunicação, *job design* e sistemas de recompensa como aquelas que reúnem um crescente consenso entre os investigadores.

Considerando estes exemplos, podemos afirmar que os aspectos comuns às práticas de *elevada performance* e/ou *boas práticas* são (1) a sua associação a objectivos de aumento de motivação, (2) promoverem a aquisição e desenvolvimento de competências nos colaboradores bem como (3) proporcionarem oportunidades de aplicação de conhecimentos aos colaboradores no seu local de trabalho. (4) Produzirem impacto na performance organizacional. Porém, este último aspecto, os

efeitos das práticas na performance organizacional, suscita dúvidas em parte devido a dificuldades metodológicas de avaliação bem como à ausência de medidas consensuais de performance organizacional.

Recentemente, têm-se adoptado de forma consensual e complementar no que se refere à sua definição, os termos *compromisso e envolvimento* como produtos destas práticas. Contudo, estas características (*compromisso e envolvimento*) revelam-se insuficientes como factores de selecção e de inclusão neste grupo de práticas porque são demasiado abrangentes (Wood, 1999, Bélanguer, 2000).

O reconhecimento pelos investigadores de que não existe um único grupo de práticas de GRH tem provocado diferentes posturas. Paterson *et al* (1997), por exemplo, ao investigarem a relação da GRH na performance organizacional optaram por listar as práticas, medidas e identificadas no curso da investigação que realizaram ao longo de 10 anos, em 67 pequenas e médias empresas (pme's), no Reino Unido. As práticas identificadas nestas pme's vão do recrutamento e selecção até à avaliação e trabalho de equipa e aos sistemas de incentivos (compensações).

Ao analisarem as práticas de GRH encontraram dois conjuntos de práticas que são particularmente significantes, (1) aquisição e desenvolvimento das aptidões/skills dos colaboradores (selecção, acolhimento, formação e uso de avaliações) e (2) *job design* (flexibilidade de aptidões, responsabilidade, variedade e uso de equipas formais). Estes são os factores que caracterizam as PTEP como referimos anteriormente ou seja, ainda que o conjunto de práticas seja diferente nas organizações que participaram nesta investigação, poderemos considerá-las como *práticas de trabalho de elevado envolvimento*. Assim, releva daqui que quando se procura identificar um conjunto de práticas de GRH será mais importante centrarmo-nos no objectivo destas práticas (aquisição e desenvolvimento de aptidões, por exemplo) do que na identificação nominal das práticas (recrutamento e selecção, por exemplo).

Por outro lado, a operacionalização de uma prática de GRH é também factor de variabilidade. É particularmente interessante, a propósito deste aspecto, a análise de práticas de elevado envolvimento em pme's. A introdução e utilização das práticas neste tipo de organizações nem sempre são consensuais quer entre os gestores dessas organizações, quer entre os investigadores. Por exemplo, e relativamente à compensação, os gestores das pme's atribuem-lhe um significado mais abrangente em termos do seu conteúdo técnico, ainda que específicos à sua realidade única (as pme's) (Heneman *et al*, 2000). Mais do que uma forma de retribuição, a compensação inclui reconhecimento, qualidade de vida, oportunidades de aprendizagem e características psicológicas do trabalho.

Os aspectos que estes gestores de pme's incluem no tópico compensação quando inquiridos sobre a sua aplicação, contrastam com aqueles que tecnicamente lhe são atribuídos e que se focalizam em descrições de funções, avaliações de desempenho e posicionamento da empresa no mercado em termos de retribuições.

Esta perspectiva mais global, dos gestores de pme's, sobre a compensação inclui aspectos como a qualidade de vida ou oportunidades de aprendizagem e diferencia-se daquela que é adoptada por grandes organizações. As grandes organizações tendem a especializá-la e quando referem compensação estão a considerar especificamente, remuneração – base, programa de benefícios, prémios com base na performance, etc..

Assim, para além de diferentes práticas que são incluídas neste grupo \_ práticas de trabalho de elevada performance\_ temos também uma diferente compreensão do seu conteúdo por aqueles que a operacionalizam, considerando a realidade organizacional em que são aplicadas, o que poderá somar mais um factor de variabilidade ao estudo do impacto da GRH na performance organizacional.

Em síntese, as práticas de trabalho de elevada performance são um conceito importante na investigação da relação entre GRH e performance organizacional. Identificar um conjunto de práticas que integre este conjunto confrontou-se com algumas dificuldades. Não encontramos consenso entre os investigadores sobre que práticas a eleger para este conjunto. Por outro lado, nas organizações parece que a sua aplicação é variável não só pela compreensão que os gestores têm do seu conteúdo técnico específico mas também pela dimensão das organizações.

Contudo, gostaríamos de realçar que encontramos algum acordo entre os investigadores sobre os elementos que caracterizam as PTEP. Em estudos sobre este assunto, alguns dos quais já aqui referidos (MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Delaney & Huselid, 1996, Patterson *et al*, 1997; Becker & Huselid, 1999; Bélanguer, 2000; Richard & Johnson, 2001), encontramos diferentes práticas que se agrupam em grandes vectores: motivacional (compensação, gestão de carreira), participação (equipas autónomas; mecanismos de participação, presença de sindicatos, *job design*) e desenvolvimento (formação, avaliação de desempenho centrada na performance).

Parece-nos que estes são os aspectos em que encontramos consenso junto dos investigadores desta área mas que se revelam ainda insuficientes.

Se considerarmos os argumentos que apoiam a inclusão (ou não) de uma determinada prática de gestão de recursos humanos neste conjunto que se pretendia restrito das PTEP/*boas práticas*, encontram-se aspectos como a sua adequação ao

contexto actual e o benefício da sua aplicação. Por exemplo, Marchington e Grugulis (2000) realçam não só o significado específico das práticas mas também a sua *consistência interna* que poderá produzir diferentes *resultados*. Ilustram os seus argumentos com o trabalho em equipa que superficialmente parece atractivo mas que poderá resultar para os colaboradores, considerando o conjunto de práticas em que está integrado \_ *consistência interna* \_, ou em maior *empowerment* ou em intensificação do trabalho e formas insidiosas de controlo\_ ou seja diferentes *resultados*.

Segundo Guest (2001), estes aspectos reflectem a fraca base teórica das diferentes perspectivas que coexistem nesta área, incapazes de fornecer critérios claros para a inclusão ou exclusão, o que na sua perspectiva abre possibilidades a um refinamento da teoria com base na investigação empírica.

Procuraremos de seguida identificar e discutir os esforços realizados pelos investigadores na resolução das dificuldades identificadas com a utilização das práticas de trabalho de elevado performance e/ou boas práticas.

### **2.1.1. A clarificação do conceito**

A necessidade de maior rigor na decisão de inclusão de práticas de gestão de recursos humanos no conjunto designado como *boas* ou *de elevado envolvimento* (Marchington & Grugulis, 2000) conduziu ao surgimento de diferentes perspectivas, de que destacamos a abordagem universalista e a abordagem contingencial. Observamos que os investigadores procuraram identificar grandes classes de práticas que se centram nos resultados esperados (motivação, desenvolvimento e participação), na sua adequação ao contexto (flexibilidade) e na sua consistência interna, factores que até ao momento surgem, realmente como estruturantes deste conceito.

#### *Práticas de trabalho de elevado envolvimento*

A ideia central das *práticas de elevado envolvimento* é, segundo Ciavarella (2003) a de fazer chegar até aos colaboradores dos níveis hierárquicos básicos da organização, informação, conhecimento, recompensas e poder. Socorrendo-se do trabalho realizado por Lawer, Ciavarella clarifica dois conceitos importantes: as práticas de trabalho de elevado envolvimento e os processos de trabalho de elevado envolvimento.

As *práticas de trabalho de elevado envolvimento* que Lawer (citado por Ciavarella, 2003, p.339) identificou como sendo círculos de qualidade, equipas de trabalho auto-

geridas, programas de enriquecimento de postos de trabalho, flexibilidade no tempo de trabalho (*flexitime*), programas de qualidade de vida no trabalho, *empowerment*, partilha de remunerações (*gainsharing*) e de lucros, promovem a inovação e a motivação do colaborador, conduzindo a maior satisfação e lealdade do cliente e subsequentemente, a melhores resultados em termos de performance organizacional. Os processos pelos quais os colaboradores aumentam o seu poder, informação, recompensas e conhecimento são os *processos de trabalho de elevado envolvimento*. A principal diferença, segundo Ciavarella (2003) entre as práticas e os processos de trabalho de elevado envolvimento é que as primeiras são um fenómeno de nível organizacional, avaliado pela introdução na organização de práticas de elevado envolvimento enquanto os segundos (os processos de trabalho de elevado envolvimento) são um fenómeno a nível individual, medido pela avaliação da percepção/compreensão que os colaboradores têm da posse deste tipo de processos. Poderá, segundo Ciavarella (2003), existir uma possível diferença entre os dois conceitos porque a introdução de práticas de trabalho de elevado envolvimento a nível organizacional pode não significar um aumento da percepção por parte dos colaboradores de que detêm mais poder, informação, conhecimento e recompensas. Por exemplo, um gestor pode defender que existem processos de tomada de decisão participados e no entanto, os colaboradores perceberem que o seu poder é de facto pequeno.

Em síntese, as práticas de trabalho de elevada performance são aquelas que permitem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores. Para além disso, promovem condições de aplicação de conhecimentos e a utilização de competências.

Os seus efeitos poderão conduzir a uma força de trabalho motivada e envolvida. Contudo, será importante considerar o nível de análise do seu impacto: o individual (práticas de trabalho de elevada performance) e o nível organizacional (os processos de trabalho de elevado envolvimento).

Na sua definição, outros factores são considerados: a diversidade de práticas contempladas no âmbito do sistema RH, a uniformidade de operacionalização e a sua adequação interna e externa. Os dados recolhidos nos diferentes estudos que descrevemos não nos permitem concluir sobre se a diversidade e a operacionalização, mais ou menos restrita, das práticas de GRH serão factores determinantes na sua definição e impacto.

Contudo, o mesmo não acontece relativamente à adequação interna, externa e estratégica que se revelaram como condições influentes no impacto destas práticas e um aspecto importante na sua integração no sistema RH (Wood, 1999).

### *As boas práticas de GRH*

Subjacente ao conceito de *boas práticas*, como já referimos, está uma perspectiva universalista da gestão de recursos humanos ou seja as *boas práticas* são um conjunto de práticas de elevado envolvimento que, independentemente do contexto e da organização que as aplica, produzem maior valor para a organização quando esta decide adoptá-las (Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1994). Este conjunto de práticas tem, consoante as perspectivas, um valor aditivo ou um valor sinérgico porque adoptado em grupo (*adequação interna*) ou em harmonia com sistemas estratégicos da organização (*adequação externa*) (Becker & Gerhart, 1996).

O conceito de boas práticas tem sido sujeito a algumas críticas. Por exemplo, Marchington e Grugulis (2000) duvidam, num plano conceptual, do carácter universal da aplicação das *boas práticas* porque (1) se encontra associada a esta ideia uma perspectiva de longo prazo que muitas organizações não possuem; (2) a valorização dos custos de trabalho por organizações caracterizadas como capital intensivo ou de mão-de-obra intensiva são diferentes. As boas práticas obrigam a custos de trabalho não desprezáveis, o que torna a sua aplicação diferente e mais ou menos exigente nestes dois tipos de organizações; e (3) está dependente das categorias profissionais dos colaboradores. Citando MacDuffie (1995), os autores referem que a implementação das *boas práticas* depende das competências dos colaboradores (aptidões e atributos), destas competências serem nucleares (*core*) para a estratégia da organização e de os colaboradores terem motivação e oportunidades para as utilizar.

Os autores referem também que se verificaram grandes mudanças como por exemplo, na natureza da contratação – o trabalho temporário ganha expressão – o que questiona a importância da flexibilidade na gestão de recursos humanos e da sua compatibilidade com algumas *práticas de elevado envolvimento*. “*Em síntese, o modelo das boas práticas pode ser relativamente pouco atractivo ou desadequado em algumas indústrias ou em certos grupos de colaboradores*” (p.1118).

Para além das dúvidas relativas às condições de implementação das boas práticas e por isso em avaliar o seu impacto, outras questões se colocam. Segundo Becker e Gerhart (1996), quando se aborda o conceito de *boas práticas* existe alguma confusão entre o nível de análise (políticas e praticas) e a generalização dos efeitos. Assim, a presença de *boas práticas* numa organização, a partir da análise da arquitectura do sistema de recursos humanos, não se traduz obrigatoriamente por iguais níveis de impacto de organização para organização (generalização dos efeitos). Apesar de a

arquitectura do sistema (princípios) se poder generalizar, o desenho das práticas é contingencial à própria organização e aos seus objectivos. Nesta perspectiva qualquer ideia de *boas práticas* revela-se incorrecta porque estas são específicas a cada organização.

Wood (1999), na análise do trabalho destes autores, evidência uma distinção entre *princípios* e *boas práticas*. Os primeiros constituem-se a arquitectura do sistema de GRH, são generalizáveis e universais. As segundas são um erro. Boas práticas não existem. O que se verifica é que as práticas de GRH têm um carácter muito específico e idiossincrático à própria estratégia da organização.

Decorre deste argumento que a relação entre práticas de GRH e a performance da organização é mediada, segundo Wood (1999), pela integração estratégica sendo relevante o efeito da interacção entre os diferentes elementos.

Delery e Doty (1996) referem que apesar de algumas práticas de GRH terem um efeito positivo na performance organizacional, poderemos identificar umas mais apropriadas em certas condições do que noutras, considerando a estratégia da organização, nomeadamente gestão de carreira interna, avaliações de desempenho orientadas para os resultados e possibilidades de participação. Esta constatação coloca algumas dúvidas quanto à possibilidade de existência de um conjunto de *boas práticas* (posição universalista) e retoma a discussão em termos de outros enquadramentos teóricos como por exemplo, o contingencial.

A análise de Wood (1999) sobre os estudos de Huselid (1995) e Becker e Huselid (1998) conduz o leitor a um ponto em que sugere a reconciliação das perspectivas universalistas e contingenciais. De facto, Huselid (1995) afirma que "*...mantendo-se tudo igual, a utilização de Práticas de Trabalho de Elevada Performance e uma boa adequação interna devem conduzir a resultados positivos para todo o género de organizações. Contudo, marginalmente, organizações que desenham as suas práticas de trabalho segundo as suas contingências particulares a nível estratégico e ambiental serão capazes de realizar ganhos adicionais na sua performance.*" (pp.644). Ou seja, as *práticas de trabalho de elevada performance/boas práticas* produzem resultados positivos para todas as organizações mas são contingenciais no seu processo de implementação.

Assim, parece-nos relevante para a investigação do impacto da GRH na performance organizacional, a ênfase colocada na identificação de um conjunto de práticas que embora sejam de elevado envolvimento, são específicas e únicas à organização. Verifica-se pois o abandono do conceito de *boas práticas* e o realce da abordagem contingencial e conseqüentemente de aspectos como, por exemplo, estratégia organizacional e adequação.

*As abordagens universalista e contingencial das práticas de trabalho de elevado envolvimento.*

Wood (1999) numa revisão dos estudos em que procura avaliar se as *boas práticas* são universalmente relevantes, analisou as dimensões conceptuais que se salientaram no debate sobre a relação da GRH com a performance organizacional. O conceito de adequação, ambiental, estratégica, organizacional e interna, que surge como primeiro assunto de investigação desenvolve-se em torno da questão se elevada performance está associada com um conjunto específico de práticas internamente consistentes (de *elevado envolvimento/performance*) ou antes pela adequação estratégica dos sistemas de RH. Para o autor, o desenvolvimento da investigação sobre a relação gestão de recursos humanos e performance está focalizada em testar se os sistemas de elevado envolvimento/performance são universalmente os melhores (a hipótese *boas práticas*) ou se só em certas circunstâncias (a hipótese da melhor adequação, contingencial). Formula duas hipóteses que reproduzem estes argumentos, (1) sistemas de recursos humanos de elevado envolvimento/performance terão efeitos positivos na performance organizacional e (2) factores estratégicos moderarão a relação entre sistemas de RH de elevado envolvimento/performance e a performance organizacional.

Acrescenta ainda outras hipóteses que exploram a noção de *adequação estratégica e ambiental* em que (3) sistemas de recursos humanos de elevado envolvimento/performance têm um efeito positivo na performance organizacional mas cumulativamente há um efeito de interacção entre a gestão de recursos humanos de elevada performance e a integração estratégica na performance.

Podemos observar no Quadro 4, uma síntese de alguns dos dados mais importantes da análise de Wood de que gostaríamos também de salientar a enorme diversidade de indicadores, número e tipo de práticas de GRH, medidas e níveis de análise.

**Quadro 4. Análise de investigações relevantes sobre Gestão de Recursos Humanos e performance organizacional**

Estudos	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Delery & Doty (1996)	Paterson et al (1997)	Becker & Huselid(1998)
Hipóteses testadas	Universalismo e interacção com praticas de qualidade	Universalism o e contingencial	Universalismo e contingencial	Universalism o	Universalism o e contingencial
Concepção subjacente	Produção em massa / série	Gestão Elevada performance	Tipo mercado vs sistema interno emprego	Gestão de recursos humanos (?)	Gestão de elevada performance
Unidade de	Fábrica	Companhia	Companhia	Companhia	Companhia



análise					
Amostra	62 fábricas de montagem de carros nos principais países de produção automóvel	Firmas americanas publicamente cotadas	1050 bancos americanos USA	67 firmas britânicas com uma fábrica	702 firmas americanas publicamente cotadas
Medidas de praticas de RH	Práticas de GRH de elevado envolvimento, sistemas de trabalho flexíveis e sem sistemas de controlo	13 práticas de GRH- a análise factorial revelou 2 factores: competências e motivação.	7 práticas de GRH	2 factores principais: <i>job design</i> ; aquisição de competências e outras práticas individuais.	21 práticas de gestão de recursos humanos
Sistema de compensação (\$) no sistema RH	Sistema de recompensa contingente	1 item que abrange partilha de lucros e de planos de compensação	Compensação com base na performance	Elevada compensação; incentivos como item individual	Compensação ou incentivos com base na avaliação desempenho; [...] incentivo em dinheiro, planos de partilha de lucros, incentivos diferidos.
Medidas do sistema RH	3 tipos de classificação da GRH, baseados em práticas	2 escalas da análise factorial	3 tipos ideais de Mercado, interno e mediano	2 escalas com base em factores	Índice agregado de 21 itens baseado em médias estandardizadas.
Variáveis de performance/ resultados	Produtividade (+) Qualidade (+)	<i>Turnover</i> , produtividade, performance financeira da companhia e q de Tobin (+)	Produtividade (+) Qualidade (+)	Eficiência do trabalho (+), taxa de desperdício (+), <i>turnover</i> (+)	Valor de mercado da empresa (+)
Indicadores de performance últimos 3 anos			ROA (Rendibilidade do activo) ROE (Rendibilidade do Investimento)	Delta profiability, delta performance	
Medidas de integração estratégica/ estratégia de negócio	Nenhuma mas avaliação de medidas de práticas de qualidade	Medida de integração estratégica utilizada na validação da escala.	Modelo de Miles e Snow: prospector, analista e defensor	Nenhuma	Adequação estratégica e organizacional medida por índice de alinhamento da implementação
Moderadores	Interação entre RH, sistemas de trabalho e praticas de qualidade/stock testada (++)	Testadas as interações	Adequação (Adequação) testada	Nenhum	Interação entre sistema HP e alinhamento da implementação testada
Hipóteses sustentadas	H3	H1 para alguns resultados.	H2	H1 para algumas práticas.	H1 e adequação estratégica

					<b>mostram ter um efeito independente</b>
--	--	--	--	--	---

Legenda (+) gestão de elevado envolvimento significativamente relacionada com resultados.  
 Fonte: Wood (1999, pp.367)

Nas suas conclusões sobre a análise de estudos relevantes nesta área, Wood (1999) chama a atenção para a diversidade encontrada nos estudos ao nível das práticas utilizadas, indicadores e níveis de análise adoptados, entre outros. No que se refere à avaliação do impacto não consegue encontrar, por exemplo, alguma consistência entre práticas específicas e resultados obtidos.

Contudo e apesar de todas estas diferenças, as primeiras revisões neste campo, realizadas por Ichniowski *et al* (1996) e Guest (1997), afirmaram que a gestão de elevado envolvimento ou performance tem efeitos positivos na performance. Os investigadores ao se focalizarem sobre o carácter universal ou contingente dos efeitos de sistemas de elevado envolvimento/performance e encontrando pouco apoio para a teoria contingencial, sentiram-se justificados em proclamarem que práticas inovadoras de GRH poderiam ter impacto na produtividade do negócio. Segundo Wood, houve negligência face às conclusões de Delery e Doty (1996) que suportam a teoria contingencial.

Sugere também que os estudos que demonstraram efeitos universais mas não avaliaram factores contingenciais mesmo podendo fazê-lo, encontraram efeitos universais de menor intensidade em determinadas circunstâncias do que noutras, e que a ausência do efeito universal em alguns estudos se deve à importância dos factores contingenciais que não foram incluídos no conjunto de dados. Mais, a avaliação do efeito universal da gestão de elevado envolvimento na performance organizacional foi limitada pois a avaliação do efeito sinérgico exigiria uma análise que evidenciasse que estes tendem a coexistir (práticas e efeitos) e que a relação entre as medidas de impacto das práticas de elevado envolvimento e performance é exponencial.

O debate em torno das abordagens universal e contingencial é condicionado não só pelas características das próprias investigações mas também pela grande diversidade encontrada entre estas. Não sendo conclusivos os resultados das investigações realizadas, a diversidade encontrada tem evidenciado a importância de outros conceitos. A estratégia é um exemplo.

*A estratégia como conceito estruturador das práticas de trabalho de elevado envolvimento.*

Huselid, Jackson e Schuler (1997) evidenciam na sua investigação um aspecto que tem tomado grande relevância – a importância da gestão *estratégica* de recursos humanos, que abordamos no primeiro capítulo. Assim, mais do que considerar a homogeneidade do conjunto de práticas de GRH adoptado pela organização (*práticas de elevada performance*) será importante a opção por um conjunto de práticas que permita a realização dos objectivos estratégicos da organização, garantindo uma elevada harmonização interna. Por exemplo, uma estratégia organizacional centrada no controlo de custos, utilizará a avaliação de desempenho focalizada no controlo e abrangendo períodos curtos de tempo, e o desenho do posto de trabalho mais restrito ou seja, funções especializadas. Uma organização cuja estratégia se centra na inovação, adoptará uma avaliação de desempenho que considera longos períodos de tempo, focalizada no desenvolvimento futuro de carreira e postos de trabalho definidos de forma menos especializada.

Em investigações anteriores, segundo os autores, não foi considerada a distinção entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos que traduzem uma opção técnica (ou seja o recrutamento, a selecção, a formação, a avaliação de desempenho e a gestão de compensações e benefícios) ou uma opção estratégica (desenho e implementação de um conjunto de políticas e práticas consistente com os objectivos de negócio ou seja *job design* com base em equipas, forças de trabalho flexíveis, práticas de desenvolvimento da qualidade, *empowerment* dos colaboradores, estudos de diagnóstico de necessidades estratégicas das empresas e desenvolvimento planeado de talentos (Huselid, Jackson & Schuler, 1997, p.172)).

As actividades técnicas da GRH nas empresas investigadas são institucionalizadas e o acesso ao seu conhecimento facilitado, o que as tornam desadequadas, segundo os autores para a diferenciação entre competidores e por isso não são ferramentas poderosas para ganhar vantagem competitiva. De facto, todas as organizações podem fazer, ou fazem, recrutamento e selecção. A sua realização é standard e conhecida.

O mesmo não se verifica quando a organização tendo definido uma estratégia, de internacionalização, por exemplo, utiliza esta prática para concretizar a sua estratégia de desenvolvimento, única e específica. Será importante, por isso, a focalização nas actividades estratégicas de GRH para ganhar competitividade.

Os autores reafirmam o impacto da GRH na performance organizacional com base nos resultados desta investigação. Consideram necessário compreender o processo de influência da GRH na performance e especificamente, as condições necessárias para concretizar este processo, bem como os diferentes interesses dos múltiplos

intervenientes numa organização. A eficácia da GRH é um construto muito alargado que conceptualmente deveria reflectir necessidades e desejos diferentes (Huselid, Jackson & Schuler, 1997,p.186).

*Alguns aspectos críticos na investigação da relação da GRH e performance organizacional.*

A diversidade de quadros conceptuais utilizados na justificação do impacto das práticas de GRH na performance organizacional resulta, na opinião de Marchington e Grugulis (2000, pp.1116-7), (1) da natureza dinâmica das organizações e da sua complexidade bem como dos múltiplos intervenientes que podem ter sobre a mesma prática de gestão de recursos humanos, percepções de impacto diferentes, (2) da dificuldade em afirmar se as práticas de GRH são contribuidores ou beneficiários de boas performance organizacionais – a questão da causalidade e prescrição/descrição (isto é quanto maior a disponibilidade financeira da organização para investir na GRH, maiores os resultados) e (3) da aplicação das práticas de gestão de recursos humanos que pode ser diferente nos vários níveis de uma organização. Os autores referem que quadros superiores, chefias intermédias, colaboradores, sindicatos, consultores externos, etc., podem ter diferentes interpretações, vontades e conhecimentos técnicos sobre a aplicação da técnica, introduzindo diferenças na sua operacionalização.

Estes autores afirmam mesmo que "*...como a gestão não é omnisciente, omnipresente e onnipotente porque lhes falta coesão e tipicamente se envolvem em comportamentos políticos, é provavelmente impossível determinar a um nível empírico, se as boas práticas de gestão de recursos humanos são universalmente aplicáveis ou não*" (p.1117).

Guest (2001) reforça a ideia de que existe diferença na opção por PTEP consoante as organizações se enquadrarem em meio industrial ou de serviços devido à proporção dos custos com pessoal nos custos totais da organização, referindo-se a esta perspectiva como "*contingent strategic contingency model*" (p.1093). Reclama a necessidade de mais investigação empírica talvez ao nível de estudos com base em sectores, que suportem claramente esta ideia.

Ao analisar o recente desenvolvimento teórico nesta área de conhecimento, Guest (2001) refere o desafio que constitui a exploração da relação GRH e performance organizacional e que se traduz na dificuldade de tornar explícita a relação causal entre práticas de GRH e performance financeira que incluam os colaboradores, produtividade, qualidade e resultados financeiros. Note-se que Guest introduz neste desafio, já expresso anteriormente, um novo elemento, os *colaboradores*, que se

constituem como um elemento central em investigações futuras. As críticas que encontramos ao nível destas práticas – *de elevado envolvimento ou de elevada performance* – centram-se precisamente no papel do colaborador.

Decorrente da definição de PTEP em que o envolvimento dos colaboradores é um elemento central, Bélanger (2000) questiona-se sobre esse mesmo aspecto: o **envolvimento** do colaborador na produtividade da empresa. Para além de referir que o envolvimento do colaborador na empresa é discricionário e dependente de forma unívoca do próprio colaborador (não é estabelecido contratualmente, por exemplo, o nível de *output* esperado do colaborador em termos qualitativos e quantitativos), considera, partilhando a perspectiva de Marchington e Grugulis (2000), que é razoável esperar que a racionalização do trabalho e o envolvimento dos colaboradores, sem funções de gestão, na organização e coordenação do trabalho pode conduzir a uma **intensificação do trabalho**. "*Há alguma evidência que os colaboradores não só trabalham "smarter" mas em muitos locais de trabalho também trabalham "harder".*" (p.9).

Wood (1999) vai mais longe ao defender que na realidade o que se verifica é a manutenção do desenho taylorístico básico dos postos de trabalho, quer se trate de gestão de elevado envolvimento quer centrado apenas na produção. A diferença reside mais nos aspectos processuais do que propriamente na essência, quando se introduz o conceito das PTEP.

O colaborador é envolvido no aperfeiçoamento do desenho do seu posto de trabalho rotinizado (excepção aos princípios tayloristas) mas tornando-o ainda mais eficiente, ou seja intensificando o seu próprio esforço. O impacto que possa ter na performance organizacional é, na opinião de Wood, através da intensificação do trabalho talvez em conjugação com o sistema de salários.

Compreende-se pois que coexistam na literatura designações como *práticas de trabalho de elevada performance, sistemas de trabalho de elevado envolvimento e boas práticas* como tivemos oportunidade de descrever no ponto anterior.

Uma evolução verificada em termos metodológicos e conceptuais na abordagem da relação da GRH com a performance organizacional, foi a inclusão da **perspectiva dos colaboradores** sobre as *boas práticas ou de elevado envolvimento, the missing voice* como é denominada por Gibb (2001). É pertinente quer pela própria natureza do conceito mas também porque nas investigações realizadas raramente é considerada. Constata-se, por vezes a sobreposição do interesse do negócio sobre os interesses dos colaboradores na utilização de um conjunto de práticas que sendo *boas* não promovem o desenvolvimento individual e a gestão de carreira. Este facto contraria a

própria definição deste tipo de práticas, constituindo factor de grande interesse (Wood, 1999, Marchington & Grugulis, 2000, Guest, 2001, Gibb, 2001).

Tendo-se provado que existe impacto das práticas (*de elevado envolvimento ou boas práticas*) de GRH apesar de as investigações terem incluído diferentes exemplos de práticas, os investigadores passaram a considerar que seria importante focalizarem-se mais (1) no processo (nas razões que levam a adopção de determinada prática e a sua introdução na organização, por exemplo), (2) nos actores desta relação e (3) na avaliação do impacto, em que a definição de métricas mais específicas é uma das questões que ganhou algum relevo.

De facto, tornou-se saliente nas investigações realizadas que esta via de abordagem do impacto da GRH na performance organizacional através da identificação de um conjunto de práticas independentemente do seu enquadramento conceptual (universal ou contingencial) não produziu resultados clarificadores desta relação. Wall e Wood (2005, p.454) afirmam mesmo que “...é prematuro assumir que a GRH conduzirá inevitavelmente a ganhos de performance em qualquer situações (perspectiva universal) ou mesmo quando se tem em consideração argumentos contingenciais.” E apontam como uma das maiores dificuldades a relativa fraqueza dos planos de investigação e em especial as medidas utilizadas na avaliação de impacto da performance organizacional.

## **2.2. A avaliação do impacto da GRH na performance organizacional.**

### *A avaliação da performance*

O conceito *performance* apresenta duas grandes dificuldades (Stannack, 1996). A primeira relativamente à sua definição dado que sendo um construto social, a sua utilização é feita frequentemente de forma diversa. Por exemplo, utiliza-se o termo *performance* indiscriminadamente para descrever aspectos como, eficiência, eficácia, desenvolvimento ou adequação.

Há muitas definições sobre performance organizacional mas pouco consenso sobre elas. Uma das mais difundidas é, segundo Garbi (2002, pp.3), a que define performance como a diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter. O nível de sucesso obtido, em termos da avaliação da performance, é determinado pela capacidade de gerar o valor esperado. Uma organização poderá ter a sua performance avaliada positiva ou negativamente face às expectativas dos proprietários, a que se pode adicionar também a dos seus colaboradores e clientes.

A segunda dificuldade é a sua medição, decorrente precisamente da relativa imprecisão quanto à sua definição.

A avaliação da performance tem sido um desafio para os investigadores em parte devido à desadequação dos indicadores utilizados, que não revelam as complexidades da performance organizacional e em especial quando novos modelos de negócio emergem, como é o caso das organizações de elevada tecnologia (Garbi, 2002). De facto, a avaliação da performance organizacional é frequentemente conceptualizada considerando uma perspectiva essencialmente económica e centrada numa gestão do trabalho característica de unidades de produção industriais. Este aspecto é importante porque verificamos que a maioria dos estudos relevantes nesta área são fortemente condicionadas pelo contexto, como é o caso da produção em série (Cappelli & Neumark, 2001).

Em síntese, e recorrendo à opinião de Rogers e Wright (1998) é necessário maior precisão no que se refere à forma como a performance organizacional deve ser definida e avaliada. A falta de clara definição e validade do construto *performance* pode ser um factor limitativo na actual investigação sobre gestão de recursos humanos e do seu impacto na performance organizacional.

#### *Dificuldades metodológicas na avaliação da performance organizacional.*

Para além da falta de clareza do construto *performance* \_\_, dos múltiplos e nem sempre sensíveis indicadores utilizados (que teremos oportunidade de desenvolver no ponto seguinte), as dificuldades metodológicas são evidentes nos estudos analisados. Delaney e Huselid (1996) realizaram uma investigação que visava aprofundar o conhecimento do impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional, ultrapassando algumas fraquezas em investigações anteriores nomeadamente (1) ao considerar uma amostra de organizações com e sem fins lucrativos, de âmbito nacional (2) utilizando medidas perceptivas da performance organizacional e (3) avaliando o efeito da complementaridade das práticas de gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais.

O seu objectivo era provar que práticas de gestão de recursos humanos de elevada performance (ou seja aquelas que afectam as aptidões dos trabalhadores, a sua motivação e a estrutura do trabalho) têm impacto na performance organizacional e que este impacto é potenciado pela complementaridade e pelas sinergias entre essas mesmas práticas. Tendo acrescentado evidência empírica sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance organizacional não confirmaram, contudo, o impacto da complementaridade dessas mesmas práticas, considerando esta área do maior interesse para futuras investigações.

De facto, a importância do *processo* pelo qual um conjunto de práticas de recursos humanos acrescenta valor à organização passou a ser uma preocupação dos investigadores dado que se concluiu que a avaliação do efeito de uma prática isolada pode conduzir a efeitos enviesados (Delaney & Huselid, 1996). Chamam também a atenção para a complexidade deste assunto e sugerem a integração, numa perspectiva multidisciplinar, de desenhos experimentais que contemplem abordagens conceptuais e experimentais ao nível micro e macro de diferentes disciplinas como sejam estratégia, liderança e gestão.

Wood (1999) caracterizou em termos conceptuais os diferentes aspectos que têm estado presentes na investigação em torno da relação gestão de recursos humanos e performance que na sua perspectiva: (a) pode ser tratada como uma relação geral, ainda que haja a questão de ser ou não mediada pelos efeitos no envolvimento e compromisso dos colaboradores bem como pelas suas aptidões (*skills*), (b) pode ser tratada como contingente, i.e., moderada por um terceiro factor, nomeadamente estratégia da organização, (c) é afectada pelo facto de os colaboradores estarem envolvidos na produção ou (d) é moderada pela integração da GRH em toda a organização quer ao nível institucional quer cognitivo.

Ao rever alguns estudos, de que apresentamos parte no Quadro 4, Wood (1999, pp.397-400) identificou múltiplas variações no conjunto de investigações que analisou: a) ao nível de focalização – apenas na avaliação dos resultados de um dos sistemas de GRH ou em comparação com outros, b) em termos conceptuais – por exemplo, centrados em torno do conceito de sistemas de gestão de recursos humanos de elevado envolvimento/ elevada performance, c) na forma de medição das práticas (continua ou dicotomicamente), d) em termos processuais, e.g., avaliar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos antes do desenvolvimento de uma medida global de sistemas de gestão de recursos humanos; e) no nível de análise (companhia, local de trabalho, etc.) e f) nas medidas de performance utilizadas., e.g., produtividade, relacionadas com o trabalho, performance financeira, etc.

As suas conclusões apontam para a inexistência de uma avaliação sistemática da relação entre diferentes medidas de performance e em particular entre resultados ao nível da gestão de recursos humanos e performance, negligência crescente dos processos psicológicos que medeiam ou moderam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a performance e aponta algumas prioridades, (1) adquirir mais conjuntos de dados compreensivos que ultrapassem o conflito dos resultados das diferentes investigações face à relativa novidade desta área de investigação; (2) avaliar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e as variadas medidas de performance que deveriam incluir medidas globais de saúde e



stress dos colaboradores e medidas de taxas de mudança; (3) maior atenção aos mediadores e moderadores psicológicos; (4) a adequação ambiental deveria ser abordada directa e especificamente e não como um aspecto da adequação estratégica.

Alguns exemplos ilustrativos da análise de Wood (1999) e relatados por este são os estudos de MacDuffie (1995) e de Huselid (1996), a que já nos referimos previamente. MacDuffie (1995) constatou que em investigações anteriores se utilizavam medidas dicotómicas das práticas de recursos humanos ao nível da unidade de negócio (*establishment level*) e medidas financeiras de performance ao nível da organização/companhia (*corporate level*) pouco fiáveis, especialmente entre indústrias, e diferentes níveis de análise. Aliás, utilizavam medidas agregadas de performance ao nível de análise da organização (*corporate level*) sem significado nos locais onde as práticas de GRH eram implementadas ou falhavam, por não disporem de dados adequados sobre o sistema de produção da empresa e da estratégia da empresa.

O autor desenvolveu três índices: a utilização de *sistemas de controlo*, *sistemas de trabalho* e *políticas de gestão de recursos humanos* a que adicionou um quarto, *índice da organização de produção*, para avaliar diferenças sistemáticas na lógica organizacional entre produção em massa e flexível. Recorreu a medidas como *produtividade do trabalho* (número de horas necessárias para a produção de um automóvel) e *qualidade* (número de defeitos por 100 automóveis, imputáveis apenas à produção).

Huselid (1995) identificou outras limitações nas investigações até aí realizadas, de carácter metodológico, conceptual e de medição. (1) A potencial simultaneidade/circularidade entre *práticas de trabalho de elevada performance* e a performance financeira da organização poderá ser uma fonte de erro. Uma organização com boa performance financeira investirá nas PTEP pelo que a avaliação do impacto destas últimas na performance organizacional será exagerada. Da mesma forma, organizações com fraca performance financeira poderão adoptar as PTEP de forma remediativa, limitando o seu impacto. Assim, Huselid (1995) optou por medidas de impacto como o *turnover* e a produtividade. (2) Quando se utiliza o questionário para recolha de dados em extensão, será provável que colaboradores de empresas que utilizem PTEP respondam em maior número, influenciando os resultados. Apesar de haver metodologias bem desenvolvidas de correcção estatística de desvios de selecção, estas não são utilizadas. (3) O leque de práticas de gestão de recursos humanos utilizado, frequentemente reduzido a uma única, as variáveis dependentes (a limitada utilização de indicadores financeiros da performance organizacional) e o contexto industrial foram outras das limitações encontradas.

Em síntese, verificamos que a medição da performance tem envolvido uma grande variabilidade. Para além de coexistirem diferentes definições de *performance*, os investigadores têm adoptado, por vezes nos mesmos estudos, diferentes níveis de análise (por exemplo, individual ou organizacional) e indicadores.

*As medidas de avaliação do impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional.*

A necessidade da adopção consensual de medidas de avaliação das práticas e sistemas de gestão de recursos humanos foi constatada e defendida por Becker e Gerhart (1996), entre outros.

Estes autores, numa revisão sobre a investigação neste mesmo domínio, chamam a atenção para alguns aspectos importantes. Ao procurar traduzir o impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional, os investigadores encontraram alguma dificuldade em identificar medidas que vão de encontro às necessidades dos gestores pelo que adoptaram diferentes indicadores como sejam, *performance das acções em bolsa*, produtividade, lucros, qualidade e sobrevivência organizacional.

Dyers e Reeves (1995) propuseram quatro tipos de medidas para a performance organizacional: (1) resultados relativos à GRH (*turnover*, absentismo, satisfação no trabalho), (2) resultados organizacionais (produtividade, qualidade, serviço), (3) resultados financeiros (Rendibilidade) e (4) resultados do mercado de capitais (preço das acções, crescimento, retorno).

Posteriormente, Garbi (2002, p.3) e em função da organização, do colaborador e dos clientes, apontou as seguintes medidas especializadas: ROA (*Rendibilidade do Activo*); ROI (*Rendibilidade do Investimento*); receitas e crescimento de vendas bem como *valor das acções* e *valor da empresa para o accionista*. O valor de mercado e Tobin's q (o valor de mercado da empresa dividido pelo seu custo de substituição) são indicadores utilizados, segundo o autor, para avaliação da performance da organização no que se refere à capitalização e valorização no mercado bem como a acções estratégicas e a movimentos. Na perspectiva dos *colaboradores*, a performance é avaliada em termos de *turnover*, crescimento do número de colaboradores e satisfação dos colaboradores. Na perspectiva dos *clientes*, os indicadores utilizados são o volume de vendas, crescimento de vendas e lealdade dos clientes. São também utilizados outros indicadores que reflectem o potencial da organização em termos de Inovação ou capacidade de aprendizagem, como por exemplo o volume de vendas gerado por novos produtos; tempo para a inovação e tempo no mercado.

Delaney e Huselid (1996), por exemplo, utilizaram medidas factuais (e.g. dimensão da organização), perceptivas (resposta numa escala de Likert) e não financeiras.

Becker e Gerhart (1996) apontam para a clara preferência por medidas de eficácia que tenham métricas naturais, com significado, e acrescentam às anteriormente identificadas: *share-holder return*, *Ciclos de tempo* e reclamações dos clientes.

A escolha das medidas, pelo investigador, deverá considerar como é óbvio não só o nível de análise mas também as próprias características e objectivos da empresa bem como o conjunto de práticas utilizadas e a possibilidade da sua replicação por diferentes estudos.

Em síntese, a avaliação da performance organizacional coloca algumas dificuldades nomeadamente (1) a indefinição da sua natureza, (2) a utilização de grande diversidade de indicadores, (3) a eleição de níveis de análise (organizacional, de sistema, etc.) que exclui com frequência o colaborador e (4) de nível metodológico nomeadamente a de esclarecer o processo pelo qual a GRH tem impacto na performance organizacional.

A medição da relação das práticas de gestão de recursos humanos e performance organizacional apresenta também problemas, segundo Wright e Gardner (2000), ao nível de credibilidade e fiabilidade. A fraca consistência interna das escalas utilizadas bem como baixos níveis de validade global de medição das práticas de gestão de recursos humanos são questões incontornáveis. Não há acordo quanto ao grupo de práticas a considerar nem quanto ao nível de especificidade das suas medidas (que pode ir por exemplo, desde presença/ausência da prática às suas diferentes expressões).

Os autores reafirmando o interesse deste campo de investigação sugerem (1) maior focalização dos estudos intra-indústria, (2) aumento dos estudos ao nível da fábrica e do negócio e (3) desenvolvimento de medidas fiáveis das práticas de gestão de recursos humanos. Apontam por último, para a necessidade de considerar investigação qualitativa longitudinal de forma a descrever mais eficazmente as diferenças entre políticas defendidas e a sua implementação e a evidenciar mais claramente a relação de causalidade (ou não) entre práticas de recursos humanos e a performance organizacional.

*A avaliação do processo pelo qual a gestão de recursos humanos tem impacto na performance organizacional.*

Ao pensar no processo que medeia a gestão de recursos humanos e a performance organizacional, a discussão centra-se sobre as variáveis intermédias que devemos considerar nesse processo. Savoie e Morin (2001, pp.10) ao reflectirem sobre o

processo de diagnóstico da organização referem que ao compararmos...."*a realidade com as expectativas, olhamos essencialmente para os resultados ou os produtos da organização e não para os seus processos, as suas acções ou os seus recursos.*" A focalização nos resultados da organização limita a nossa compreensão do processo pois o volume de negócios ou a quota de mercado são considerados *resultados* mas não a liderança ou o trabalho de equipa que contribuíram para esses mesmos resultados.

Dyer e Reeves (1995) chamam a nossa atenção para o facto de que as estratégias de GRH, ao serem desenhadas, orientam o seu impacto para os resultados GRH (por exemplo, diminuição do absentismo), seguidos pelos resultados ao nível organizacional, financeiro, e de mercado de capitais.

Contudo, a crescente complexidade de factores que influenciam os resultados de níveis mais abrangentes (organizacional ou de mercado de capitais, por exemplo), atenuam a contribuição relativa de factores de GRH para a performance organizacional, quando esta é expressa com base em outros indicadores que não os específicos à GRH. Por exemplo, a valorização no mercado bolsista de uma organização não evidencia as acções específicas, desenvolvidas no âmbito da GRH.

Esta falta de evidência especializada nos resultados organizacionais, conduz à percepção de que os resultados da GRH são na realidade deficientes, do ponto de vista da maioria dos executivos, e poderão explicar porque é que grande parte da investigação em GRH Estratégica se focalizou nos resultados organizacionais, por exemplo, em vez de outros possíveis como de GRH, do mercado de capitais e financeiros.

Becker e Huselid (1999) utilizaram um modelo de diagnóstico organizacional que procurou responder a algumas das lacunas apresentadas em investigações anteriores. Realizaram cinco estudos de caso, tendo entrevistado 60 executivos seniores das cinco empresas. Utilizaram uma entrevista detalhada e estruturada, por vezes telefónica e uma avaliação aprofundada dos dados históricos. Foi pedido aos entrevistados que se focalizassem no que era mais importante na sua organização. Mais especificamente, quais as acções desenvolvidas ou em curso pela gestão de recursos humanos e que acrescentavam valor à empresa e onde se localizavam os maiores desafios. Os dados recolhidos foram organizados em torno de três grandes pontos, (1) o papel da gestão de recursos humanos na empresa (perspectiva histórica e descrição dos papéis estratégico e operacional dos recursos humanos), (2) o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (o que se está a fazer bem e com impacto significativo) e (3) os desafios.

Os autores, na análise dos dados recolhidos, caracterizaram o processo pelo qual a gestão de recursos humanos acrescenta valor à organização. Não deram relevo, por exemplo, à não uniformidade da operacionalização das práticas presentes nos estudos de caso apresentados, tão importante nas análises de estudos anteriores.

As suas conclusões não se situam na procura de evidência de impacto da GRH na performance organizacional, que consideram adquirida, mas antes na compreensão do processo. Concluíram que o sistema de gestão de recursos humanos para além de ser considerado um investimento, desenvolve e mantém a infra-estrutura estratégica. É caracterizado pela segurança, contratação selectiva, tomada de decisão descentralizada, funções bem remuneradas, desenvolvimento extensivo, reduzida diferenciação pelo status, comunicação alargada e partilha de informação. O sistema deve ser coerente internamente, alinhado com as metas de negócio e os objectivos organizacionais.

A solução que Savoie e Morin (2001, pp.25) propõem para ultrapassar as dificuldades encontradas ao nível do *processo*, parece-nos a mais interessante e agregadora. Esta solução considera dois aspectos: (1) elaborar um processo de diagnóstico estruturado que permita uma análise de nível organizacional e (2) utilizar um construto de performance organizacional integrado ou seja, que reflecta as suas diferentes dimensões. Para Savoie e Morin, este modelo contempla as seguintes dimensões centrais: perenidade da organização, eficiência económica, valor do pessoal e a legitimidade organizacional, para além do factor político de avaliação. Resumem, na nossa opinião, de uma forma bastante completa as diversas dimensões que os autores apresentados anteriormente têm utilizado.

A *perenidade* da organização traduz o grau de estabilidade e de crescimento de uma organização ou seja a sua capacidade de permanecer no mercado; a *eficiência económica* inclui a produtividade e a economia de recursos; o *valor do pessoal* abrange o envolvimento dos colaboradores, o clima de trabalho, o desempenho ou rendimento dos colaboradores, as suas competências, saúde e segurança. A *legitimidade organizacional* assenta na concepção de que a organização se integra num contexto e que com ele estabelece trocas. Assim, a sua avaliação considera o respeito pela regulamentação, a responsabilidade social e a responsabilidade ambiental.

O factor *político* reconhece que a organização toma decisões nomeadamente ao nível da estratégia procurando satisfazer diferentes “actores” como sejam aqueles que detêm recursos únicos para a organização (coligação dominante) e os diferentes elementos que constituem a organização (“constituintes”).

Ao tentar proporcionar a maior satisfação possível a estes diferentes actores, a organização procura minimizar os prejuízos que estes possam ter, prevenindo e assumindo responsabilidades em situações não controláveis por si própria e promovendo a sua adequação (da organização) ao meio envolvente. Esta adequação ao meio envolvente inclui a definição de missão e escolha de sector de actividade, podendo este mudar ao longo do seu percurso, a introdução de novas tecnologias ou mudanças de estrutura, por exemplo, considerando as exigências que o tempo de permanência no mercado cria.

É evidente que a fase de diagnóstico é central, especialmente porque a identificação do *problema* circunscreve os aspectos da realidade organizacional em que nos focalizamos, e fornecem substância a este modelo ou pelo menos clarificam os critérios adoptados.

Os indicadores sugeridos por Morin, Savoie e Beaudin (1994) para avaliação das dimensões da performance organizacional são (1) para a *perenidade*, qualidade do produto, performance financeira e competitividade da organização; (2) para a *eficiência económica*, economia de recursos e produtividade; (3) no que se refere ao *valor do pessoal*, a mobilização dos colaboradores, o seu desenvolvimento, a produtividade e a moral; (4) a *legitimidade organizacional* é medida pela satisfação dos sócios, dos clientes, dos organismos reguladores, da comunidade, etc.

### **2.3. Conclusão**

Ao longo deste capítulo procuramos evidenciar aspectos essenciais da avaliação do impacto da GRH na performance organizacional que são, resumidamente, a falta de acordo sobre o problema, as suas dimensões, medidas e metodologias de investigação.

Utilizando as palavras Becker e Gerhart (1996), verifica-se na investigação sobre o impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional a existência de algumas interrogações que se centram sobre aspectos conceptuais e metodológicos: (1) Quais as práticas de gestão de recursos humanos podemos identificar como as *boas práticas, de elevado envolvimento*, possibilitando a acumulação de conhecimento e a generalização de resultados (2) como avaliar efeitos sinérgicos resultantes do sistema de gestão de recursos humanos e da sua interacção com os restantes sistemas coexistentes na organização, (3) que medidas utilizar para a performance organizacional, promovendo a sua standardização e replicação, (4) como garantir resultados experimentais válidos e robustos, alargando o âmbito das investigações nomeadamente no nível de análise (organização, unidade de

negócio, loja/fábrica (*facility*) e adoptando metodologias qualitativas que permitam uma avaliação directa dos construtos teóricos, contemplados na investigação.

As investigações que relatamos neste capítulo, evidenciaram alguns problemas, nomeadamente, (1) as evidências empíricas da relação entre GRH e performance são inconclusivas; (2) a não existência de uma evidência empírica entre práticas de GRH e performance organizacional não significa que não exista uma *conexão causal* entre elas. Ou seja, esta relação pode até existir mas a natureza desta causalidade pode ser mais complexa do que aquela que é evidenciada por técnicas estatísticas; (3) mesmo que se encontre eventualmente uma forte evidência empírica da relação entre GRH e performance organizacional, uma associação estatística não é em si própria uma *teoria* ou *explicação*. Apesar de alguns investigadores como por exemplo Guest, terem apontado a necessidade de desenvolvimento da teoria, continuam a afirmar a necessidade de mais trabalho empírico, esperando assim que os problemas teóricos possam resolver-se por si próprios. De facto, a investigação empírica é sem dúvida necessária e imprescindível mas não constitui em si própria um fim (Hesketh & Fleetwood, 2006).

Há necessidade nesta área de conhecimento de dois tipos de informação. (1) Informação *hermenêutica* que contribua para a robustez de uma explicação, ou seja, informação sobre a forma como os principais actores nesta relação GRH – performance organizacional interpretam, compreendem e actuam. (2) Uma explicação robusta exige informação sobre um conjunto significativo de fenómenos causais e interactivos a partir dos quais os actores organizacionais actuam, como por exemplo características económicas, sociais, políticas do sector de industria onde se insere a organização, a relação entre os membros de uma equipa, gestores de linha e estratégia organizacional ou mesmo sobre a natureza do trabalho.

Para além disso e concentrando-nos no outro elemento da relação GRH e performance organizacional, é importante reconhecer que toda esta diversidade que procuramos resumir, parcialmente, reflecte o facto de “... *A performance é um construto, definido de diferentes maneiras, de acordo com os interesses, os valores, a formação, o estatuto e a experiência dos avaliadores e os fins que visam com a sua avaliação.*” (Savoie & Morin, 2001, p.26).

Procuramos também salientar sugestões para dar respostas às necessidades identificadas. Os estudos de caso são uma das sugestões que Guest (2001) propõe como a mais adequada para compreender as práticas de gestão de recursos humanos e especificamente como operam, interagem, combinam e entram em conflito, o que nos parece muito pertinente no momento actual. O reconhecimento de diferentes níveis de análise na avaliação do impacto e a integração da perspectiva dos diversos

elementos (colaboradores e gestão, por exemplo da relação da GRH com a performance organizacional, parecem-nos também importantes aspectos a considerar. As razões que levam à adopção de determinadas práticas de GRH e em especial o processo utilizado para a sua introdução na organização são também factores importantes nesta problemática e constituem elementos relevantes para a nossa investigação.

Face às informações recolhidas relativamente às práticas de GRH, nomeadamente o debate em torno do envolvimento e compromisso e a necessidade de se perceber a perspectiva dos colaboradores, pareceu-nos importante “verificar se existe uma percepção de impacto da gestão de recursos humanos e/ou das práticas no desenvolvimento organizacional quer pelos decisores quer pelos colaboradores da organização, alvos dessa mesma GRH”. Este constituiu um dos objectivos dos estudos de caso que realizamos.



## Capítulo 3. Metodologia

### Introdução

Sendo nossos objectivos investigar a relação entre gestão de recursos humanos e performance organizacional e compreender os processos pelos quais a gestão das pessoas tem implicação no desempenho organizacional, foi nossa opção no desenho desta investigação a realização de estudos de caso. Esta é a metodologia apontada como mais eficiente e necessária, considerando o estado de desenvolvimento conceptual desta área de conhecimento (Keating, Almeida & Silva, 1999; Wright & Gardner, 2000; Guest, 1987, 2001).

Realizamos dois estudos de caso exploratórios e dois estudos de caso confirmatórios em pequenas e médias empresas (pme's).

Decidimos recolher dados através de entrevistas, que, posteriormente, transcrevemos de forma integral, para além da observação e consulta de documentos oficiais como a apresentação formal da organização aos seus clientes ou no site na Internet da Organização para além de outros documentos internos à GRH de cada uma das organizações, como o Manual de Acolhimento ou *Tableaux du Bord*.

As pessoas entrevistadas posicionam-se em todos os níveis da hierarquia das organizações, 1) dos níveis superiores foram entrevistados os fundadores das empresas, geralmente também com posições de administração, directores, incluindo o Director(a) de Recursos Humanos, mas também 2) grupos de colaboradores com ou sem posição de chefia.

Foi realizada uma *template analysis* aos dados recolhidos e análises *intra – casos* e *entre – casos* com os estudos de caso, como apresentaremos posteriormente.

Neste capítulo pretendemos descrever e explicar as decisões que tomamos no que se refere ao desenho metodológico desta investigação. Abordaremos o estudo de caso como metodologia de investigação, analisaremos diferentes possibilidades de análise face aos estudos de caso realizados, apresentaremos a metodologia de análise de dados adoptada e por fim descreveremos detalhadamente o desenho desta investigação.

### 3.1. Estudos de caso

A investigação qualitativa é uma investigação descritiva cujo objectivo é compreender, através de *insights* e descoberta, os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral. A investigação com base em estudos de caso constitui um

tipo particular de investigação qualitativa e visa a descrição e caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. O estudo de caso é pois uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspectiva também interna do objecto de estudo (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981).

Alguns estudos de caso seguem métodos etnográficos e procuram satisfazer as seguintes condições: observação pelo investigador do objecto de estudo no seu ambiente natural, não comprometido com nenhum modelo teórico. No entanto, a investigação etnográfica nem sempre produz estudos de caso nem os estudos de caso estão limitados a estas condições. (Yin, 1994).

A utilização de estudos de caso tem múltiplas vantagens. Salientamos a sua eficácia na investigação de processos complexos de mudança (Yin, 1994), e em organizações de menor dimensão (por exemplo, pme's) porque envolvem pequenas amostras e, na sua forma mais simples, são fáceis de conduzir. Permitem também uma aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo, especialmente quando são de natureza humana e social, fornecendo informação inestimável ao nível das actividades concretas e diárias de uma organização. Incluem análises de diferentes perspectivas pois o investigador considera não apenas a "voz" dos sujeitos principais que elegeu como fonte de informação mas também de outros grupos relevantes e as interacções que se estabelecem entre eles. (Tellis, 1997)

Contudo, quando a pretensão dos investigadores é a de generalização, esta pode apresentar algumas dificuldades adicionais face à maior focalização ao nível micro dos estudos de caso. Por esta razão encontramos, por vezes, os estudos de caso associados a outras estratégias de investigação quantitativas que envolvem amostras mais extensas, e que recorrem, por exemplo, a questionários (Curran & Blackburn, 2001).

Aliás, os estudos de caso são conhecidos como uma estratégia de investigação "triangulada". A necessidade de triangulação resulta da necessidade de confirmar a validade dos processos. Nos estudos de caso, a triangulação pode ser realizada a partir de diferentes fontes de dados (Yin, 1994), pela utilização de diferentes metodologias, pela interpretação de diferentes investigadores, com diferentes pontos de vista, dos mesmos resultados, ou pela utilização de diferentes perspectivas conceptuais na interpretação dos resultados (Denzin, 1984).

A utilização de estudos de caso como estratégia de investigação tem, em síntese, os seguintes objectivos: produzir uma descrição; testar uma teoria ou gerar uma teoria (Eisenhardt, 1989, pp.535). Para além de terem diferentes objectivos, podem compreender um ou múltiplos casos e numerosos níveis de análise (individual, de

equipa, organizacional, etc.). Envolvem em geral diversas metodologias de recolha de dados (consulta de arquivos, entrevistas, observação e questionários) produzindo dados qualitativos e/ou quantitativos.

#### *Desenho de estudos de caso (Yin, 1994)*

O desenho de um estudo de caso deve incluir cinco componentes, segundo Yin (1994) em que se disponibilizam não só indicações sobre quais os dados a recolher (1, 2 e 3) mas também o que fazer após a sua recolha, ou seja a lógica de relacionamento dos dados com as proposições (4) e os critérios de interpretação dos mesmos (5).

Os cinco componentes apontados por Yin (1994) são:

(1) Definir questões em estudo (as mais adequadas são, segundo Yin (1994) Porquê (*Why*) e Como (*How*));

O propósito de definir as questões em estudo baseia-se em duas razões principais: (a) os participantes na investigação podem revelar verbalmente informações relevantes sobre o tópico em investigação e/ou (b) as informações prestadas são importantes para a sua compreensão (Haslam & McGarty, 2003).

(2) Definir as proposições: cada proposição direcciona o olhar para algo que deve ser examinado no âmbito do estudo ou seja, explorar ou testar um conjunto de hipóteses que derivam de uma teoria em particular ou abordagem ao tópico em investigação. Definir previamente os objectivos da investigação contribui para a qualidade e sucesso da investigação.

(3) Definir as unidades de análise (a organização, por exemplo).

A unidade de análise é geralmente, neste domínio de investigação, um sistema em detrimento de um indivíduo ou grupos de indivíduos. É também muito específico, focalizando-se em um ou dois aspectos essenciais para a compreensão do sistema a ser investigado (Tellis, 1997).

Especificar a unidade de análise e os contextos de interesse permite ao leitor compreender a relação entre um determinado dado (por exemplo, a resposta a uma entrevista) e o projecto de investigação como um todo (Haslam & McGarty, 2003)

(4) Determinar a lógica que liga os dados às proposições.

A análise dos dados consiste na examinação, categorização, cálculo ou na recombinação dos dados de forma a confrontá-los com as preposições iniciais (Yin, 1994). Esta é, sem dúvida, uma das fases mais exigentes dos estudos de caso.

Ao explicar porque é que o conjunto de dados recolhidos permite cumprir os objectivos da investigação, a compreensão do leitor e a sua avaliação do sucesso da investigação é facilitada.

A natureza dessas explicações variará em função da abordagem adoptada pelo investigador ou seja do seu referencial teórico.

(5) Definir critérios de interpretação dos resultados

É importante que os investigadores expliquem porque favoreceram interpretações particulares dos seus dados e como é que chegaram a determinadas conclusões. Geralmente (ainda que nem sempre) será apontada a detecção de *regularidades* e *padrões* nos dados recolhidos, incluindo semelhanças e diferenças, por exemplo entre indivíduos e situações. Os investigadores precisam explicar como é que um conjunto de *regularidades* e *padrões* chamou a sua atenção. Assim, a análise e/ou refutação de objecções e de interpretações alternativas torna-se mais produtiva. (Haslam & McGarty, 2003)

*A constituição da amostra nos estudos de caso.*

Os estudos de caso aprofundados são dispendiosos e produzem grande quantidade de informação, com repercussões ao nível da sua análise, pelo que o tamanho da amostra tende a ser pequeno. Um estudo de caso não só analisa o fenómeno sobre o qual incide a investigação como também todo o contexto em que ocorre, gerando um conjunto numeroso de variáveis potencialmente relevante. A unidade de análise é um factor crítico num estudo de caso. Geralmente é, neste domínio de investigação, um sistema e não um indivíduo ou um grupo, como referimos anteriormente. Os estudos de caso tendem a ser selectivos, focalizando-se num ou outro aspecto que é fundamental para a compreensão do sistema que está a ser investigado. Ainda que a estratégia de selecção da amostra seja determinante pois permite maximizar os dados recolhidos no período de tempo disponível para a investigação, é importante reconhecer que “*Case study research is not sampling research*” (Tellis, 1997, pp.2 (19)).

As estratégias de constituição da amostra, especialmente quando envolvem pme's, podem suportar-se no racional teórico que está subjacente ao projecto de investigação – *theoretical sampling strategies* – e não com base exclusiva em representação estatística, seleccionando-se as organizações a serem estudadas em função do grau de adequação ao racional teórico da investigação. Aliás, os próprios métodos de recrutamento para a amostra não são importantes considerando que os critérios principais identificados para a constituição da amostra são cumpridos, ou seja aqueles que são relevantes para o objecto de investigação e não foram introduzidos enviesamentos facilmente evitáveis. Curran & Blackburn, (2001) sugerem, por exemplo, a selecção das organizações através das Páginas Amarelas ou por contacto

telefónico, devido à dificuldade de existirem listas actualizadas de pme's e/ou acesso a informação mais detalhada sobre as mesmas.

#### *Condução do estudo de caso*

Durante a realização do estudo de caso, tal como em outras estratégias de investigação, existem algumas situações que devem ser geridas com particular cuidado, como, por exemplo, manter boas relações quer com os proprietários quer com os colaboradores da organização. No entanto, manter um bom relacionamento não pode implicar o envolvimento na empresa ou tomar partido por alguma facção dentro da organização com o risco de perder a independência na observação e a capacidade de generalização.

Aliás, após se ter estabelecido contacto com a organização e iniciado a recolha de dados, é sempre possível regressar à empresa para recolher informação em falta, esclarecer uma dúvida ou testar novas hipóteses à medida que vai ocorrendo o desenvolvimento conceptual do projecto de investigação. Estas características possibilitam considerar, na opinião de Curran & Blackburn (2001), o estudo de caso uma estratégia de investigação confortável.

#### *Análise qualitativa*

A análise de dados qualitativos é particularmente difícil e demorada, devido não só à grande quantidade de informação recolhida mas, principalmente, à dificuldade de categorização dos dados, mesmo quando a amostra é pequena.

Segundo Curran & Blackburn (2001), a necessidade de definir práticas de análise específicas a cada caso, reduz a tentação de realização de análises standard e força os investigadores a maior rigor e criatividade na análise e interpretação de dados.

Os estudos de caso podem ser diferentes consoante se focalizam, por exemplo, sobre uma única organização (estudo de caso único) ou diferentes organizações com vista a permitir a pesquisa de diversas situações e/ou acontecimentos. Neste caso, a análise de dados através de múltiplas situações e acontecimentos constitui o que se denomina um estudo de caso comparativo e envolve análise *intra-caso* e de múltiplos casos.

A análise *intra-caso* resulta normalmente em *estudos de caso únicos*, detalhados para cada acontecimento e situação. Estes estudos de caso detalhados, em geral puramente descritivos, geram uma quantidade enorme de informação, essencial para a produção de *insights*. Não há um formato standard para esta análise. De facto, existem provavelmente tantas abordagens, quantos investigadores. Daqui resultam padrões únicos e um conhecimento pormenorizado que facilita posteriormente a análise *entre-casos*. Segundo Rowden (1995), esta abordagem, específica a cada

estudo de caso, permite que se evidencie o seu carácter singular, em especial porque facilita o acesso a fenómenos únicos que anteriormente se apresentavam inacessíveis aos investigadores ao utilizarem outras metodologias.

A análise *entre* – casos procura identificar padrões comuns, ultrapassando impressões iniciais e descrições de casos únicos. A generalização a partir de um estudo de caso único é muito limitada, pelo que os investigadores recorrem à realização de múltiplos estudos de caso ou à sua comparação com outros casos similares.

Quando se pretende realizar uma análise *entre* – casos, o investigador para além de se familiarizar com a análise de cada estudo de caso individualmente (análise *intra*-caso), procura padrões ou temas comuns nos diferentes casos, aumentando a probabilidade de novos contributos para a teoria com base na adequação dos dados recolhidos. Potencia também a probabilidade de identificar novos elementos que possam existir nos dados. A utilização das duas formas de análise (*intra* e *entre* casos) fortalece a validade e fidelidade dos resultados das investigações (Rowden, 1995) pois, e tal como Yin (1994) defende, a adopção destas duas formas de análise garante a utilização de múltiplas fontes de evidência, o confronto realizado variadas vezes entre os resultados de cada estudo de caso e o referencial teórico, o que torna mais robustas as conclusões obtidas. Para além disso, a análise *entre* – casos exige que os múltiplos estudos de caso cumpram os mesmos procedimentos metodológicos ou seja observem o mesmo protocolo. O protocolo formal do estudo de caso é um importante elemento na garantia da fidelidade necessária à investigação.

### **3.2. Estudos de caso múltiplos**

Uma investigação pode conter mais do que um estudo de caso único. Quando esta situação ocorre, a investigação tem de utilizar um desenho de estudo de caso múltiplo. Para Yin (1994) não existe diferença, em termos metodológicos, na utilização de um ou mais estudos de caso. Trata-se de uma opção do investigador quando desenha a investigação. Contudo, as evidências, que resultam de múltiplos casos, são mais entusiasmantes e a investigação mais robusta.

A lógica subjacente a um desenho de estudos de caso múltiplos é a de *replicação* e não de *amostragem*, ou seja, quando realizamos múltiplos estudos de caso, deveremos, na opinião de Yin (1994), considerá-los como múltiplas experiências e não como diferentes sujeitos a responder a um mesmo questionário.

A selecção de casos deverá considerar a possibilidade de (1) predizer resultados similares, ou seja, uma replicação literal ou (2) produzir resultados contrastantes mas por razões preditíveis, isto é uma replicação teórica.

Um aspecto essencial nos procedimentos de replicação é o desenvolvimento de um robusto enquadramento teórico. Deverá, na opinião de Yin (1994), definir as condições segundo as quais um fenómeno particular ocorrerá (replicação literal) bem como as condições em que não ocorrerá (replicação teórica). A generalização para novos casos é suportada por este enquadramento teórico e se encontrarmos diferenças não previstas durante a realização do estudo de caso, estas conduzirão a uma modificação na teoria.

A abordagem de replicação utilizando um desenho de múltiplos estudos de caso contempla as seguintes fases, (1) desenvolvimento da teoria, (2) selecção de casos e definição de medidas de avaliação, que são aspectos essenciais no desenho do protocolo de recolha de dados, (3) condução dos estudos de caso individuais e sua análise. A sucessão dos estudos de caso individuais é uma importante fonte de replicação interna das conclusões dos estudos de caso individuais anteriores. (4) Elaboração do relatório integrando (a) as conclusões dos estudos de caso individuais e (b) a comparação inter casos. Este relatório apresenta *como e porquê* as proposições foram (ou não) demonstradas, explicitando a sua contribuição para a teoria, quer pela sua modificação quer pela sua confirmação.

Uma questão importante que se coloca é o número de estudos de caso que se devem eleger. Yin (1994) recorda que, estando numa lógica de replicação e não de amostragem, esta questão numérica torna-se menos importante, deixando ao critério do investigador a quantidade de casos a eleger. Contudo, lembra que quando o investigador está numa lógica de replicação literal é importante considerar estudos anteriores e o grau de confiança que o investigador elege como objectivo.

No caso de uma replicação teórica, é necessário considerar a complexidade do objecto de investigação nomeadamente dos factores contextuais que poderão ser influentes. Yin (1994, p.50) afirma que "*...quando há incerteza se condições externas produzirão estudos de caso com resultados diferentes, poderá ser importante articular estas condições relevantes mais explicitamente à investigação e identificar um número maior de casos a incluir.*"

### **3.3. Contributos dos estudos de caso para o desenvolvimento da teoria**

Os estudos de caso, segundo Eckstein (2000) são valiosos em todas as etapas do processo de desenvolvimento da teoria, principalmente na etapa de testagem ou validação.

O teste (a etapa de validação) é, segundo o autor, o final do processo de construção da teoria. Contudo, pode ser considerada, numa outra perspectiva, o reinício do

processo de teorização ou seja, para além da tentativa de aplicar o conhecimento puro, a procura de observações confirmatórias ou contraditórias conduz a mais testes, a regras mais poderosas e a mais observações, mantendo contínuo o movimento de evolução do conhecimento. Por exemplo, raramente um investigador dispõe de todas as teorias necessárias para interpretar e analisar estudos de caso. Alguns aspectos neste processo são deixados incompletos ou a uma percepção intuitiva. Todos os aspectos da interpretação de um caso sobre os quais a teoria é silenciosa podem ser considerados futuras questões de investigação.

Os estudos de caso podem também ser conduzidos com o objectivo de (1) descoberta de questões e de *puzzles* teóricos e/ou (2) descobrir regras que possam solucionar estes *puzzles* teóricos.

A aplicação de teorias na interpretação de casos não é um processo simples, segundo Eckstein (2000), mesmo quando aceitamos não discutir a validade da teoria que pretendemos desenvolver. Estas aplicações só possibilitam interpretações válidas se a teoria permitir deduções estritas, as conclusões do caso evidenciarem um encadeamento lógico sustentado pela teoria e de alguma forma podermos esboçar uma previsão do que irá acontecer.

Assim, a aplicação de teorias a estudos de caso promove o rigor na sua concepção e exige elevada disciplina nas conclusões obtidas. Da mesma forma, poderemos aceitar que um estudo de caso poderá invalidar uma teoria se a interpretação do caso, enquadrado pela teoria, não se adequar aos resultados esperados. Ainda que esta última afirmação seja arrojada, o autor considera que o mais importante a reter é o contributo dos estudos de caso para o desenvolvimento e validação de uma teoria.

A triangulação de investigadores ou a análise *entre – casos* são alguns exemplos de técnicas a utilizar como suporte do desenvolvimento dos quadros teóricos sugeridas por Eisenhardt (1989).

Está subjacente a esta questão que podemos diferenciar os estudos de caso em função da qualidade do seu contributo para o desenvolvimento de um quadro conceptual. Por exemplo, segundo Yin (1994), os estudos de caso são exploratórios (*exploratory*), descritivos (*descriptive*) e explanatórios (*explanatory*). Os estudos de caso exploratórios são considerados frequentemente como uma fase prévia de uma investigação. A sua utilidade enquanto estudo piloto, por exemplo, é elevada pois permitem a estabilização do protocolo do estudo de caso. Os estudos de caso descritivos visam a observação de um quadro conceptual e teórico, previamente identificado pelo investigador. Um estudo de caso explanatório consiste a) numa rigorosa interpretação dos factos; b) nalgumas considerações sobre explicações



alternativas dos factos e c) numa conclusão com base numa única explicação que parece a mais congruente com os factos.

Adoptando a terminologia de Eckstein (2000), poderemos denominá-los por estudos de caso: 1) *configurative-idiographic*, ainda que a sua origem não seja enquadrada por um quadro conceptual, recorrem a este para redigirem as suas interpretações. É muito semelhante ao estudo etnográfico de que Yin procura distanciar os estudos de caso; 2) *disciplined-configurative*, assumem que as leis gerais de uma teoria estão disponíveis para aplicação; 3) *heuristic*. Estes casos estão directamente envolvidos no desenvolvimento de teoria, estando menos preocupados com configurações concretas gerais e mais com relações potencialmente generalizáveis de relações entre aspectos do caso, que não surgem por acaso e são intencionalmente procuradas; ou 4) *crucial*, adoptados especificamente para o teste de uma teoria. Sendo um caso que se adequa à teoria, deve ser extremamente difícil encontrar factos que se opõem ao esperado – processo confirmatório – ou caso existam e esses factos se apresentem como irrelevantes – processo de rejeição.

Os estudos de caso heurísticos não contemplam apenas um caso. Podem considerar um conjunto de casos (ver *building block technique*, ou indução analítica (Becker, 1968) citado por Eckstein, 2000, pg.137) de forma a aumentar a plausibilidade e diminuir o carácter fortuito das afirmações geradas. Esta técnica é bastante simples nos seus princípios. Um estudo de caso é realizado com o objectivo de chegar a um *construto* teórico preliminar. Esse *construto*, baseado num caso simples, dificilmente poderá ser considerado mais do que uma pista para um modelo geral válido. Desta forma, confrontamo-lo com outro estudo de caso que pode sugerir melhoramentos ao próprio *construto* e obter uma interpretação mais sólida do caso. Este processo é continuado até que este *construto* pareça suficientemente sólido, não exija mais aperfeiçoamentos e reivindique um processo de generalização (Eckstein, 2000).

O argumento de que um estudo de caso não é válido e/ou fiável baseia-se, segundo Mitchel (2000), na desconfiança da capacidade de extrapolação realizada pelo investigador de um estudo de caso para um processo social geral.

Este preconceito tem surgido devido a uma incorrecta compreensão do racional de extrapolação de uma amostra estatística para um universo que envolve dois diferentes e não relacionados processos de inferência: 1) o *processo de inferência estatística*, que afirma a confiança que podemos ter de que a ocorrência de determinados acontecimentos na nossa amostra podem, de facto, acontecer na população em geral, e 2) a *inferência lógica ou científica* que afirma a confiança que podemos ter na validade de que as relações lógicas e necessariamente teóricas entre os traços/características observados na amostra são válidos para a população em geral.

Nos estudos de caso, o processo de inferência focaliza-se exclusivamente nas relações das características do estudo de caso, necessariamente teóricas. O relevo do referencial teórico é determinante para a validade das possíveis extrapolações e não se suporta na representatividade do caso. Assim, e na opinião do autor, os estudos de caso podem ser usados analiticamente apenas se tiverem um sólido referencial teórico de suporte que permitirão ao investigador quando se confronta com a riqueza da informação gerada num estudo de caso, clarificar relações anteriormente não identificadas e contribuir para a sua compreensão.

Da mesma forma, Yin (1984, citado por Tellis, 1997, pg.2 (19)) contrapondo a generalização analítica à generalização estatística, refere que na generalização analítica, o quadro teórico desenvolvido é utilizado como um referencial com o qual os resultados empíricos do estudo de caso são confrontados sendo inapropriada, considerar a generalização como limitada às características de amostra de casos constituída.

### **3.4. Os estudos de caso como opção metodológica na investigação da relação gestão de recursos humanos – performance organizacional**

O estudo de caso, como metodologia a adoptar na análise das relações entre gestão de recursos humanos (GRH) e performance organizacional, tem sido sugerido por vários autores (Keating, Almeida & Silva, 1999; Wright & Gardner, 2000; Guest, 1987, 2001).

Sendo a GRH enquanto abordagem distinta, uma disciplina em processo de definição e clarificação conceptual, utiliza como fontes de informação privilegiadas, (1) a investigação em Psicologia Organizacional em domínios específicos como *job design*, definição de objectivos, etc., (2) o estudo de organizações de sucesso (como por exemplo o trabalho de Peters e Waterman (1987)) e (3) os estudos de caso (Guest, 1987).

Esta metodologia poderá, neste caso específico, contribuir para uma maior compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão de recursos humanos operam, interagem, combinam e entram em conflito bem como clarificar a relação de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e a performance organizacional.

Wright e Gardner (2000) apontam a utilização de estudos de caso como uma opção necessária quando se pretende descrever de forma eficaz as diferenças entre políticas de GRH defendidas e a sua implementação, que é um dos aspectos de interesse nesta investigação.

Marchington e Grugulis (2000) afirmam a necessidade de mais estudos de caso longitudinais, se de facto se está seriamente interessado em perceber o impacto da GRH na perspectiva dos colaboradores, identificando as suas motivações e como este conhecimento se pode operacionalizar obtendo níveis mais elevados de envolvimento e de performance organizacional.

Becker e Huselid (1999) referem que apesar de se encontrar consistentemente na literatura estudos empíricos que relacionam a gestão de recursos humanos e a performance organizacional, são escassos aqueles que evidenciam o processo pelo qual as organizações podem gerir as suas pessoas de forma bem sucedida.

### **3.5. Estudos de caso em pme's**

Não existe investigação substancial sobre a GRH em pme's (pequenas e médias empresas), especificamente na identificação das práticas utilizadas, ainda que a GRH seja um aspecto essencial para estas empresas (Rowden, 1995; Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2002) e no contexto português, ser este o tipo prevalecente de organizações (Keating *et al*, 1999).

Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), que utiliza dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) relativos ao ano de 1998, existem em Portugal 214.527 pme's que empregam 1.712.592 pessoas e realizam 120,8 mil milhões de euros (volume de negócios). Ou seja representam 99,5% do tecido empresarial, geram 74,7% do emprego e realizam 59,8% do volume de negócios nacional. (*in* [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt) em Setembro 2006).

Os estudos de caso em pme's são interessantes porque permitem ultrapassar alguns constrangimentos operacionais na realização da investigação nesta área específica. Por exemplo e segundo Gibb (2001), uma das formas de ultrapassar as dificuldades de análise da GRH numa empresa, considerando a abordagem contingencial, é a de nos debruçarmos numa organização de menor dimensão, como o caso das pme's.

Especificamente na investigação relacionada com a GRH, Heneman *et al* (2000) são de opinião que as pme's são um local excelente para estudar práticas de GRH, considerando as sinergias que se estabelecem. Proporcionam o contexto adequado para o estudo das práticas de GRH enquanto “*bundles*” por exemplo, na medida em que os gestores das pme's não descrevem as práticas numa perspectiva tradicional mas mais como o fluir de actividades interligadas que se inicia com a atracção, escolha e integração da pessoa que mais se adequa à organização, que é capaz de recompensá-la, mantendo-a motivada e retendo-a na organização.

Contudo, alguns pressupostos podem condicionar a investigação em pme's. Por exemplo, Cassell *et al* (2002) identificaram alguns, (1) considerar que as pme's são menos importantes do que grandes organizações e (2) que as pme's tendem a copiar as grandes empresas, assumindo que o que as diferencia das grandes organizações é a sua menor escala (menos colaboradores, menor volume de vendas, etc.). Não partilhamos esses pressupostos.

Estes autores reconhecem também a necessidade de estudos de caso em profundidade face às características únicas da GRH em pme's. De facto e segundo Cassell *et al* (2002), os estudos quantitativos e em extensão, pouco valor teriam face à diversidade encontrada na GRH em pme's (pp.674).

Apesar das pme's serem caracterizadas por condições que possam parecer facilitadoras para a condução de uma investigação como por exemplo, (1) pequena dimensão, envolvendo um reduzido conjunto de pessoas e (2) possuírem estruturas simples, não deixam, contudo, de apresentarem algumas dificuldades.

Na realidade, pequeno não quer dizer simples nem significa a reprodução em menor escala de uma grande empresa. Por exemplo, as interacções num grupo pequeno de pessoas envolvidas num pequeno negócio podem revelar-se complexas e de grande subtilidade.

Para Curran e Blackburn (2001), a investigação em pme's pode revelar-se mais difícil do que em grandes empresas porque (1) as actividades não têm geralmente estruturas claras e não existem com frequência procedimentos de registo, dificultando a avaliação/medição e a testagem de preposições. (2) As pme's têm grande variabilidade de formas organizacionais. (3) Operam em todos os sectores de actividade, desde as tecnologicamente intensivas às de manufactura simples. (4) Os empresários e proprietários apresentam grande diversidade quanto ao género, habilitações literárias e idade, entre outras. Uns iniciaram a empresa, outros herdaram-na. Algumas pme's são geridas pelos seus proprietários, outras possuem uma estrutura com direcções autónomas, gestão profissional e colaboradores. (5) Estes últimos são também muito diversificados. Os seus níveis de idade, habilitacional, de competência bem como de envolvimento na empresa, variam muito.

A relação da pme com o meio em que se insere é um factor constrangedor na medida em que, com frequência, esta possui menor capacidade de influência do meio em contraposição com uma grande organização.

A generalização de resultados é também difícil. Um estudo sobre pequenas empresas apesar de bem conduzido, na opinião de Curran e Blackburn (2001), chegará a conclusões cuja generalização poderá ser frequentemente questionada: as empresas são todas da mesma região? A região é representativa de outras regiões? Os

proprietários pelas suas características são representativos? Tiveram todos igual acesso a financiamento? A economia estava em recessão ou em expansão?

Os investigadores poderão argumentar também quanto aos critérios adoptados para testar as suas conclusões. Por exemplo, investigadores qualitativos frequentemente argumentarão que testes estatísticos são inadequados para avaliação da sua investigação.

Independentemente dos critérios utilizados, questões como as anteriores frequentemente serão formuladas na avaliação da qualidade e valor de qualquer investigação.

Segundo os autores, a investigação em pme's não poderá ter como objectivo único a generalização das conclusões pelas características apontadas. Contudo, qualquer investigação confrontar-se-á com esta situação face à constante mudança que ocorre no mundo real!

### **3.6. Natureza dos dados a recolher**

Na investigação sobre a relação da GRH e a performance organizacional tem-se dado particular atenção à natureza dos dados a recolher pois algumas das principais limitações identificadas centram-se na sua adequação ao domínio específico da GRH e, em particular, em dois aspectos principais: (1) a recolha de dados na perspectiva dos colaboradores e (2) como medir a performance organizacional, na perspectiva da GRH (Guest, 2001; Gibb, 2001).

A escolha de medidas da performance organizacional tem apresentado algumas dificuldades que se centram principalmente na identificação de medidas que reflectam a natureza do impacto da GRH na performance organizacional. De facto, algumas das críticas realizadas a investigações neste domínio centram-se na desadequação das medidas utilizadas para a avaliação do impacto.

Da mesma forma, considerar a opinião dos colaboradores tem sido apontado como essencial não só por estes serem um dos alvos da GRH e mediadores na relação GRH\_ performance organizacional, mas também porque permite alguma triangulação de dados.

#### *3.6.1 A perspectiva dos colaboradores.*

A auscultação da perspectiva dos colaboradores sobre a gestão de recursos humanos (GRH) na organização constitui uma actividade formal e estruturada em algumas organizações; noutras uma actividade informal e não estruturada.

A recolha destas informações que se focaliza na exploração dos pontos de vista dos colaboradores sobre a GRH, de forma similar e em muitas organizações (investigação em extensão) é interessante e tem sido recentemente apontada como necessária em vários estudos, como referimos. Por exemplo, Marchington e Grugulis (2000) afirmam a propósito da clarificação do conceito de *boas práticas* de GRH, que para além da focalização num conceito mais alargado da arquitectura dos recursos humanos e de que diferentes agrupamentos de práticas de GRH podem ser importantes em diferentes organizações, "...o reconhecimento de que as percepções dos colaboradores do trabalho é o que realmente interessa ao nível do local de trabalho" (pp.1121).

Integrar a perspectiva dos colaboradores é uma abordagem que permite alguma triangulação que consubstancie a análise da GRH (Gibb, 2001) e uma forma de ultrapassar as dificuldades metodológicas neste campo de investigação, anteriormente identificadas, nomeadamente ao nível da avaliação do impacto da GRH na performance organizacional como sejam, por exemplo, a utilização de medidas que sejam relevantes quer na perspectiva do negócio quer dos colaboradores (Guest, 1999). De facto, ao verificar-se uma relação entre GRH e performance organizacional, os colaboradores são um dos elementos que medeiam essa relação. A utilização de dados relativos à sua percepção do impacto da GRH e, especificamente, quando existe um enquadramento conceptual focalizado nas *práticas de elevado envolvimento* ou na importância da adequação entre GRH e estratégia, parece-nos de grande importância para a compreensão do processo, especialmente quando se verifica a falta deste tipo de informação nas investigações já publicadas (Guest, 1999).

Wood (1999) ao sugerir diferentes medidas para avaliação do impacto da GRH na performance organizacional, enfatiza o papel dos colaboradores pela adopção por exemplo de indicadores de saúde e de níveis de stresse, indicadores mais sensíveis e adequados ao impacto na perspectiva dos colaboradores.

Guest (2001) salienta dois aspectos no que concerne à relação da GRH com a performance organizacional: refinamento das medidas que podem ser utilizados na medição do impacto e maior focalização em resultados que traduzem as reacções dos colaboradores à GRH. Afirma mesmo que as atitudes e comportamentos dos colaboradores medeiam a relação entre GRH e performance organizacional e que algumas práticas de GRH estão associados com maior satisfação no trabalho.

Concretamente, é necessário segundo este autor, (1) critérios que autenticamente reflectam a força do sentimento, o sentido de justiça ou injustiça e as percepções de ganho e perda experimentados pelos colaboradores, (2) compreender o processo pelo qual a GRH tem uma relação positiva com a performance organizacional, tal como já

tínhamos referido. Não é claro se este efeito positivo resulta da intensificação do trabalho ou do maior esforço dos colaboradores ou se deve a maiores níveis de motivação, utilização das competências e envolvimento de forma a facilitar a mudança, obter maior qualidade e inovação; (3) dar maior relevo às ideias de parceria e dos *stakeholders* que se focalizam nos resultados de natureza diferente consoante os seus interesses.

É necessário, pois, uma análise da reacção dos colaboradores a um conjunto de práticas, talvez agregadas, para fornecer uma perspectiva diferente. Uma forma de o fazer, segundo Guest (1999) passa pela enumeração das práticas que existem na organização no pressuposto de quanto maior for o seu número, maior o impacto nos colaboradores e noutros accionistas. Especificamente, será importante constatar a existência de práticas que permitam a expressão de insatisfação pelos colaboradores. A presença de sindicatos ou em alternativa, sistemas de trabalho com base em equipas, a participação directa nas decisões do dia-a-dia, a existência de procedimentos para a resolução de conflitos são alguns dos exemplos apontados por Batt *et al* (2001) como formas alternativas de "dar voz" aos colaboradores.

### *3.6.2 Medidas de performance organizacional*

A performance organizacional resulta da comparação entre o valor que uma organização cria, utilizando os seus bens produtivos, e o valor que os proprietários desses bens esperam obter (Garbi, 2002). Globalmente, representa os resultados obtidos pela organização comparados com os objectivos que esta esperava atingir, ou seja, é a expressão de expectativas nos termos dos seus accionistas e envolve processos de avaliação e de gestão de expectativas.

Numa perspectiva tradicional, a performance organizacional é referenciada frequentemente como performance financeira em que elementos como orçamentos, bens (*assets*), operações, produtos, serviços, mercados e pessoas são cruciais para determinar o nível de uma organização (Yeo, 2003).

Contudo, a noção de performance ultrapassa largamente esta visão reducionista. De acordo com Garbi (2002), medidas financeiras de performance organizacional traduzem a perspectiva económica de performance organizacional com base na produção industrial e não são as mais adequadas quando perspectivamos organizações da era da informação, por exemplo.

Há necessidade, segundo Gilbert e Parhizgari (2000), de uma base de medição definida empiricamente que possa ser utilizada em múltiplas indústrias, quer do sector público quer do privado.

É também importante para além da discussão das componentes que determinam o valor da organização no mercado, encontrar medidas que de forma especializada identifiquem o impacto das diferentes áreas funcionais na performance organizacional. Frequentemente, o impacto da GRH na performance organizacional é traduzido em termos financeiros como, por exemplo, crescimento dos lucros. Contudo, outras medidas podem e são utilizadas.

Por exemplo, ao nível do impacto da GRH na performance organizacional, Huselid (1995) utilizou o *turnover* e a produtividade, MacDuffie (1995) e Delery e Doty (1996) a produtividade e a qualidade, Paterson *et al* (1997) a eficiência, a taxa de desperdício e o *turnover* e Becker e Huselid (1999), o valor de mercado da empresa. Verifica-se pois que os autores utilizaram medidas específicas de GRH (o *turnover*), medidas relativas ao sector industrial/produção (produtividade e qualidade) e medidas financeiras (valor de mercado da organização). A diversidade destas medidas torna-se mais complexa se considerarmos que poderemos estar a falar de impactos de diferentes níveis como sejam a unidade de negócio, a fábrica ou a organização no seu todo (grupo de unidades de negócio, corporação).

A avaliação da performance de organizações que se situam em mercados inovadores, por exemplo, o mercado das novas tecnologias é também difícil devido às suas características específicas que dificultam a utilização dos indicadores a que a globalidade de empresas recorre. Por exemplo, crescem rapidamente em volume de vendas ou número de colaboradores.

Uma das abordagens que é muito utilizada compara o valor que uma organização cria utilizando os seus meios (*assets*) produtivos com o valor que os proprietários desses bens esperam obter. O nível de performance da organização é determinado pela capacidade de gerar esse valor esperado. A performance da organização pode ser operacionalizada também utilizando medidas contabilísticas como, por exemplo, ROA (*Rendibilidade do Activo*) ou ROI (*Rendibilidade do Investimento*), indicadores dos accionistas ou de valores actuais. Alguns exemplos de medidas são: receitas, crescimentos das vendas, valor bolsista da empresa bem como o valor de mercado ou Tobin's q (o valor de mercado da empresa sobre o valor da sua substituição).

Contudo, considerando que existem diferentes accionistas como, por exemplo, os colaboradores ou os clientes, a introdução de outras medidas foi-se verificando. Assim, *turnover*, número de colaboradores e satisfação dos colaboradores são exemplos de medidas utilizadas, considerando a perspectiva dos colaboradores. Quota de mercado, crescimento de vendas ou fidelidade dos clientes são indicadores importantes na perspectiva dos clientes.



Se consideramos especificamente o sector de actividade, como, por exemplo, o de organizações de elevada tecnologia, encontramos medidas como a inovação e a capacidade de aprendizagem, crescimento e sobrevivência no mercado que se traduzem em indicadores como percentagem de vendas geradas por novos produtos, tempo de inovação ou tempo no mercado (Garbi, 2002).

Segundo Yeo (2003), a análise do sistema de avaliação da performance é muito importante porque nos dá informação sobre como é que a organização produz, com que qualidade, qual tem sido o seu progresso na realização das metas definidas e suporta a gestão da mudança organizacional. Ou seja, envolve não só a clarificação dessas metas, o alinhamento estratégico das pessoas e dos processos, a monitorização desse progresso e a gestão consistente da comunicação das expectativas sobre o trabalho e a cultura organizacional como suporte de iniciativas de mudança. Desta forma, torna-se claro que a utilização exclusiva de medidas quantitativas de performance não evidenciam claramente todos os aspectos dos processos e metas envolvidos pelo que seria importante utilizar medidas qualitativas na avaliação.

A gestão da performance não deveria ser tratada como um sistema isolado e, antes, considerar níveis de avaliação individuais, de processo e organizacionais. Seria assim facilitado o alinhamento das metas individuais, das equipas, dos departamentos e processos com os objectivos estratégicos da organização, e incorporar as decisões dos accionistas no planeamento e gestão das actividades.

Vários factores podem afectar criticamente o sucesso de sistemas de avaliação da performance, segundo Yeo (2003). O apoio da gestão de topo à utilização de medidas não financeiras de performance, o envolvimento de todos (gestão e colaboradores) no desenvolvimento da avaliação da performance, a comunicação clara dos objectivos estratégicos, a inclusão de clientes e fornecedores no processo de avaliação e a identificação dos factores chave da performance.

Dado que todo o sucesso de uma organização é construído com base na participação dos seus colaboradores, um dos primeiros desafios da gestão é criar uma cidadania organizacional, isto é, uma visão comum que se traduz por um espírito de grupo, uma atitude partilhada na realização das suas tarefas e que pode também influenciar outros grupos. É sempre acompanhado por um sentido de missão e um objectivo urgente. E suportada também pela competência dos RH disponíveis na organização. Todas estas características podem constituir-se como indicadores não financeiros para a avaliação da performance.

A GRH enfrenta algumas dificuldades na selecção dos indicadores e no processo de avaliação do seu impacto, com temos vindo a sugerir.

Um dos aspectos a considerar está relacionado com o facto de que muitas organizações não têm a preocupação de monitorizar o impacto da GRH na performance organizacional, não possuindo dados relativos à GRH. Basta lembrar que não sendo obrigatório às pme's com menos de 100 colaboradores a entrega do Balanço Social, documento onde se reúnem alguns indicadores da GRH, estas frequentemente adiam a sua elaboração.

Segundo Rogers e Wright (1998), muitas das medidas de GRH adoptadas visam objectivos específicos da função como, diminuir o absentismo ou aumentar a satisfação dos colaboradores, não sendo dessa forma expressos em medidas mais globais de performance organizacional como, por exemplo, aumento do valor da empresa ou dos lucros. Torna-se pois difícil evidenciar o impacto da GRH na performance organizacional, quando genericamente a linguagem adoptada é a financeira.

Vários autores têm apontado as vantagens de clarificar as medidas a utilizar na avaliação do impacto da GRH na performance organizacional e ao apresentarem os seus contributos para essa clarificação acabam por acrescentar mais uma ou outra medida não contemplada anteriormente. A título de exemplo, Woods (1999) sugere medidas globais de saúde e stresse dos colaboradores e taxas de mudança e Guest (2001) aponta medidas de satisfação com o trabalho e de vida dos colaboradores.

Adicionar novos indicadores não torna mais eficaz o processo de avaliação, segundo Vakkuri e Meklin (2006). Para estes autores, a introdução de métodos sofisticados de avaliação da performance recorrendo a maior número ou mais complexos indicadores de performance, não garante a sua utilização competente pela gestão devido por exemplo, às capacidades de aprendizagem da organização ou ao sistema de dados disponíveis. Por outro lado, a avaliação da performance pressupõe a decisão de utilização dos indicadores pela gestão. Este processo de tomada de decisão e a sua interacção com o processo de avaliação, com toda a ambiguidade e racionalidade que possa envolver, é frequentemente descurado.

Considerando que “...a avaliação da performance é uma forma de produção e utilização de informação “ (Vakkuri & Meklin, 2006, pp.240), a aplicação de medidas específicas à GRH é pertinente e necessária pois decisões serão tomadas com base na leitura da informação produzida. Cieri e Boudreau (2003), por exemplo, propuseram que a GRH utilizasse o *talento* como indicador, à semelhança da gestão financeira que utiliza recursos financeiros ou o marketing, os clientes.

A definição de medidas de performance, segundo estes autores, é realizada em áreas como a gestão financeira ou o marketing centrada nos resultados dessas medidas enquanto que na GRH se pede a opinião sobre essas medidas, a pessoas importantes

(*opinion makers*) na organização ou a clientes. Na sua opinião, a GRH necessita adoptar uma estrutura de indicadores métricos específicos á performance humana que lhes permita tomar decisões efectivas relativas ás pessoas e ao sucesso nas organizações. (pp.5).

A orientação que a GRH deveria tomar, no que se refere à escolha de indicadores para a avaliação da performance, é a de se centrar naqueles que tornam mais eficiente a sua tomada de decisão, considerando as pessoas e o sucesso da organização. A avaliação da GRH deveria possibilitar à função RH criar e gerir intervenções que lhe permitam atingir os resultados esperados pela organização, colaboradores e clientes. Estas intervenções deveriam ser medidas com indicadores objectivos.

Desta forma, a GRH poderá ter um estatuto idêntico ao de outras funções na organização e garantir o apoio às suas políticas e práticas que são fundamentadas em evidências e cientificamente avaliadas.

### 3.7. Desenho da investigação

O desenho da presente investigação articulou-se em torno de cinco etapas. As etapas 1 a 3 são essencialmente exploratórias, destacando-se a realização dois estudos de caso exploratórios, e culminaram na definição dos padrões relacionais relevantes entre acções e efeitos, ou seja entre a GRH e a performance organizacional. As etapas seguintes desta investigação foram dedicadas à realização de dois estudos de caso confirmatórios (etapa 4) e ao desenvolvimento da teoria (etapa 5).

**Quadro 5. Fases da investigação realizada** (Adaptado de Jocumsen (2004, p.2)

Etapa1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
<b>Etapas de desenvolvimento da teoria</b>				
<b>Etapas exploratórias</b>			<b>Etapa Confirmatória</b>	<b>Desenvolvimento da teoria</b>
			Estudos de caso confirmatórios	
		Definição dos padrões relacionais relevantes entre acções e efeitos.		
		Definição dos quadros teóricos		
	Estudo de caso exploratórios			
Revisão da literatura				

O enquadramento teórico foi construído em torno das seguintes áreas, essenciais à investigação no âmbito da GRH: a definição da função GRH, a identificação das práticas em uso nas organizações e o seu impacto percebido.

Este enquadramento resultou inicialmente de uma revisão aprofundada da literatura (fase 1) que permitiu delimitar três áreas importantes de investigação e definir o protocolo de investigação.

Foram desenvolvidos dois *protocolos*: um para os estudos de caso exploratórios e outro para os estudos de caso confirmatórios. Contudo, adoptaram-se procedimentos comuns, independentemente da natureza dos estudos de caso, relativamente (1) ao acesso, (2) à consulta de documentação, (3) à condução da entrevista, ainda que com algumas alterações no guião, mais focalizado nos estudos de caso confirmatórios, ao registo da informação e sua análise, (4) à escolha dos entrevistados e (5) à redacção final do relatório sobre o estudo de caso, integrando aspectos específicos a cada estudo de caso.

Procurou-se deste modo, garantir a qualidade da investigação realizada criando condições que permitam ao investigador (1) manter-se fiel ao objectivo da investigação, (2) antecipar problemas na condução, análise e redacção final, e principalmente, contribuir para a consistência dos seus resultados (Yin, 1994).

### **3.7.1 Metodologia de recolha de dados**

O objecto de estudo desta investigação apresenta características, tal como tivemos oportunidade de referir anteriormente neste capítulo, que determinaram a opção por uma metodologia qualitativa, especificamente o estudo de caso. Para além de se focalizar sobre o impacto da GH na performance organizacional pretende-se aprofundar o processo pelo qual este impacto se produz.

As metodologias de recolha de dados em estudos de caso contemplam normalmente técnicas diversificadas. São elas, entre outras, entrevista, observação, *focus group*, questionários e a consulta de documentação.

Estas diferentes técnicas e a qualidade das informações recolhidas permitem que se obtenha a triangulação dos dados, uma das condições que segundo Yin (1994) é fundamental para a construção de estudos de caso fortes do ponto de vista da qualidade de informação.

Optou-se pela realização de *entrevistas* como principal técnica de recolha de dados. Completamos os dados através da *observação* e da *consulta de documentos*, fornecidos pelas organizações a nosso pedido.

Estes *documentos* são documentos internos da organização, e são relativos à GRH como, por exemplo, o Manual de Acolhimento e o *Tableaux de Bord* (informação sobre

o desempenho da organização na perspectiva da GRH, geralmente com a periodicidade mensal).

As *entrevistas* foram semi – estruturadas, ainda que com maior grau de focalização, nos estudos de caso confirmatórios. As primeiras entrevistas, em cada um dos estudos de caso, foram gravadas e integralmente descritas. As segundas entrevistas cujo propósito foi essencialmente de controlo de qualidade, não foram transcritas.

Foi identificado junto das organizações, o perfil das pessoas a serem entrevistadas tendo a direcção de recursos humanos seleccionado entre os seus colaboradores aqueles que correspondiam aos requisitos e marcado as entrevistas de acordo com as disponibilidades das pessoas a entrevistar.

Foi construído um *guião* com perguntas abertas que considerou diferentes aspectos: (1) história da organização, desde a sua fundação, (2) apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso, (3) descrição da posição da GRH na estrutura da organização, (4) descrição das práticas da GRH na organização em estudo, (5) descrição da estratégia da organização e das perspectivas de desenvolvimento da organização, com especial incidência no papel da GRH e (6) determinação dos indicadores utilizados na avaliação pela organização do sucesso da organização, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.

Tal como referimos anteriormente (ver ponto **Natureza dos dados a recolher**, a *perspectiva dos colaboradores*) são importantes na avaliação do impacto da GRH na performance organizacional, informações sobre (1) a reacção dos colaboradores às práticas de GRH, (2) a existência de mecanismos para expressão de insatisfação, (3) a presença de sindicatos, (4) o nível de participação na tomada de decisão e a (5) existência de mecanismos de gestão de conflitos, pelo que durante as entrevistas foram explorados estes aspectos.

Os critérios do perfil identificados foram: (1) antiguidade, solicitou-se a entrevista de colaboradores recém admitidos (pelo menos 6 meses) até ao tempo máximo de vida da organização, ou seja elementos pertencentes à equipa que trabalhou inicialmente na fundação da organização; (2) diferentes níveis na hierarquia, incluindo pessoas com posições de coordenação/chefia e (3) diferentes áreas funcionais (desde a produção ao marketing e vendas). Para além disso foram sempre entrevistados os fundadores e administradores bem como o responsável pela função RH, como já foi referido. Ao incluir a perspectiva dos colaboradores procuramos dar resposta às sugestões de alguns investigadores que valorizam a diversidade de fontes de informação como uma forma de tornar mais robustas as conclusões das investigações. Foram realizadas várias visitas às organizações sendo uma delas, uma *visita* detalhada às suas instalações (Ver Grelha de Observação no anexo 2). Quando

possuíam instalações em diferentes localidades estas foram visitadas. Durante o período de permanência na organização foi observada a utilização do espaço (a organização das áreas de trabalho, a facilidade de acesso, a localização de áreas especializadas como salas de reunião, áreas de produção, lazer, etc.) e a interacção das pessoas durante o período de trabalho.

Efectuaram-se as *visitas* necessárias às instalações das organizações para a realização das entrevistas bem como para reuniões com o objectivo de esclarecimento de dúvidas e apresentação de resultados.

A *escolha* das *organizações* considerou inicialmente os seguintes aspectos: (1) ser uma pequena ou média empresa (pme) e (2) facilidade de acesso ao conselho de administração e direcção de recursos humanos.

Pertencendo a primeira organização ao sector das novas tecnologias, as restantes foram escolhidas com base neste critério suplementar de se integrarem no mesmo sector de actividade.

Outros factores foram identificados quando a análise das conclusões comparadas dos dois primeiros estudos de caso (análise *entre-casos*) levantou a questão se as diferenças encontradas se poderiam explicar também, entre outros aspectos, pelo *tempo de vida* da organização já que as práticas encontradas eram semelhantes, em termos técnicos. Assim, procurou-se encontrar organizações para os estudos de caso confirmatórios com tempos de vida idênticos às primeiras.

Um outro aspecto importante foi que um dos estudos de caso exploratórios incidiu numa organização integrada numa multinacional portuguesa. A escolha da 4ª organização e último estudo de caso realizado considerou também esta característica, *pertencer a uma organização multinacional*, tendo sido curioso e inesperado fazer parte da mesma multinacional e com processos de autonomização semelhantes, como teremos oportunidade de descrever posteriormente.

**Tabela 2. Características das organizações estudadas.**

	Estudos caso exploratórios		Estudos caso confirmatórios	
	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Dimensão (Número colaboradores)	78	250	120	226
Integrada numa Multinacional	Não	Sim	Não	Sim
Equipa Dirigente	Administração DRH	Administração Técnico	Administração (RH e Técnico)	Administração (RH e Técnico)
Negócio	Produção de Software	Consultoria e Software	Consultoria e Software	Consultoria e Software
Antiguidade (Tempo de vida)	10 Anos	3 Anos	7 Anos	10 Anos
Colaboradores	Elevado nível habilitacional. Baixo <i>Turnover</i>	Elevado nível habilitacional. Baixo <i>Turnover</i>	Elevado nível habilitacional. Baixo <i>Turnover</i>	Elevado nível habilitacional. Baixo <i>Turnover</i>
Estrutura Organizacional	Matriz	Matriz	Matriz	Matriz

### **3.7.2 Metodologia utilizada na análise das entrevistas: a *template analysis*.**

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas foi realizada com recurso à *template analysis*.

O que é *template analysis*? A essência desta análise assenta na utilização de um conjunto de códigos (a "*template*") produzido pelo investigador que representam temas identificados nos seus dados (King, 1998, pp.119). Os dados apresentam-se no formato de texto e resultam frequentemente da transcrição de entrevistas e *focus groups*, observação participante, diários de investigação, documentos organizacionais, etc.. É uma análise que se situa entre a análise de conteúdo, onde os códigos são predeterminados e a sua distribuição analisada estatisticamente, e a *grounded theory*, onde não existe uma definição inicial de códigos.

Esta metodologia de análise é dotada de grande flexibilidade porque permite a adaptação do *template* ao longo da análise dos dados. Exige também ao investigador uma abordagem bem estruturada no manuseamento dos dados para que no final, consiga produzir um estudo inteligível.

O processo desenvolve-se da seguinte forma (King, 2007):

1. Definição à priori temas.

2. Transcrição das entrevistas e leitura detalhada

3. Codificação inicial dos dados. Identificação das partes da transcrição que são relevantes para as questões de investigação. Se as partes se enquadram num dos temas definidos a priori, indexar o código na secção identificada. Se não há um tema relevante adequado, modificação de um tema existente ou criação de um novo.

4. Produção do *template* inicial.

A nossa opção foi após a codificação inicial dos dados e da leitura de todas as entrevistas do primeiro estudo de caso, definir o *template* inicial. Este procedimento reinicia-se quando se procede á realização dos estudos de caso subsequentes sendo o ponto de partida, o *template* final do estudo de caso anterior.

5. Desenvolver o *template* inicial, aplicando-o a todo o conjunto de dados. Quando um conjunto de dados não se enquadra adequadamente num determinado tema e se revelar importante para a investigação em causa, criar um novo tema para o enquadrar.

6. Usar o *template* final como um recurso na interpretação e redacção dos resultados.

7. Em qualquer uma das fases será importante integrar mecanismos de controlo de qualidade do texto, tais como discussão da análise dos dados com outros investigadores ou pessoas envolvidas na investigação, recurso à triangulação de dados, etc. (Stemler, 1991)

*Definição de códigos.* Na análise dos textos, o investigador identifica partes relacionadas com temas ou assuntos, importantes para a sua interpretação, a que atribui um código. Os códigos podem ser interpretativos ou descritivos, sendo estes últimos os que exigem menor avaliação por parte do investigador sobre o significado do sentido do discurso do entrevistado.

A codificação dos textos das entrevistas foi realizada sem qualquer preocupação quanto á frequência com que essa parte se apresenta no texto, ou seja não foram realizadas quaisquer análises quantitativas. A atribuição do código ocorre pelo relevo da informação para a investigação e não pela frequência com que a informação surge ao longo dos corpos das entrevistas.

Na análise das entrevistas dos estudos de caso exploratórios, os códigos atribuídos prenderam-se com a identificação no texto de referências relativas à descrição da organização, história, estrutura organizacional, processo produtivo, estratégia, papel da GRH, sua posição hierárquica e capacidade de intervenção, às práticas de GRH, às percepções dos entrevistados sobre o seu impacto, independentemente da forma como esse impacto era traduzido (experiências próprias, resultados da empresa, acontecimentos significativos, etc.). Daqui resultou a identificação da participação,



motivação e comunicação como os códigos eleitos para classificar o impacto da GRH na performance individual, nos estudos de caso exploratórios.

A identificação das práticas de GRH existentes na organização foi realizada pelos entrevistados de uma forma muito pormenorizada. Assim, surgiram no corpo do texto analisado referências recorrentes a temas que receberam os seguintes códigos, recrutamento e selecção, integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras/progressão, prémios e remuneração e saídas.

Na avaliação de impacto das práticas de GRH foram considerados novos códigos que tornaram mais especializada a análise, tendo-se incluído os códigos participação, motivação e comunicação.

No decorrer da análise de dados foi incluído também um código relativo a Mudança no caso da Organização A e no caso da Organização B, um outro referente à Gestão do Trabalho. No período de realização das entrevistas estava a decorrer um processo de reestruturação importante na Organização A pelo que este tema surgiu de forma recorrente no corpo das entrevistas. Tendo implicações importantes ao nível da gestão de recursos humanos, em especial nas percepções dos colaboradores sobre a sua eficácia, considerou-se relevante a sua inclusão no *template*.

O mesmo procedimento se adoptou para outros aspectos específicos às organizações que se evidenciaram nas entrevistas e que trouxeram algum esclarecimento às questões de investigação. Em especial, esta situação verificou-se quando se procedeu à análise dos estudos de caso confirmatórios. Os dados foram integrados numa base de dados por estudo de caso, cuja estrutura reflectia o *template* adoptado. (Ver exemplo, no anexo 1.)

Por exemplo,

<i>Template</i> Inicial	Dados da entrevista
1. Descrição da organização - Número de trabalhadores - Anos de vida - Valores - Imagem - Regras de funcionamento	<p>“...o sucesso da Organização A tem muito a ver com a sorte que tivemos, e se calhar com a forma como gerimos efectivamente as pessoas porque este grupo de 5 foi muito coeso e as pessoas, há alguma emblemática, as pessoas vestem muito aqui uma camisola. Talvez já tenha sido mais quando éramos 40 era uma coisa, hoje são 80. Há pessoas que já não vivem dentro da Organização A. a história da Organização A., i.e. não passaram os primeiros 5 anos, já entram nesta empresa com o tamanho que tem, como quem entra na IBM ou na Nova Base. Não tem aquela paixão que vem enfim de quem esteve cá nos primeiros tempos.” (Administrador D.)</p> <p><b>Colaboradores</b> “...já na altura tinha um vaga noção de que a empresa fazia, o que era pretendido, tinha colegas já cá a trabalhar, antes não tinha muito relacionamento e... agradou-me a ideia [...] Fiquei com a ideia de que era uma empresa bastante jovem, o que corresponde à realidade e que estava bastante organizada que, pelo menos a ideia que também me transmitiram, não é?, que davam incentivos aos trabalhadores...” (Colaborador 1).</p>
2. Papel da GRH - Definição da função	<p>“... uma empresa cuja matéria prima são as pessoas tem que ter alguém especializado a tratar das pessoas e esta empresa já está com um dimensão que não dá para brincar aos responsáveis pelos RH.”</p>

	<p>(Administrador B.)  “...seja uma função que em termos técnicos seja uma função exigente porque de facto se espera que se introduzam inovações, e que ao nível técnico o gestor de RH esteja, digamos que a questão técnica na área RH é quase uma condição sinequanom... (Directora de RH)  <b>Colaboradores</b> “ Recrutamento antigamente não tínhamos o departamento de RH portanto é diferente [...] Numa empresa que está, que já tem uma certa dimensão como a Organização A já tem, o número de funcionários já é elevado e está crescer, nos últimos anos penso que faz falta um Departamento de Recursos Humanos para tratar principalmente destes casos.” (Colaborador 1)</p>
Integração	<p>[...] fazer passar as pessoas por diversos departamentos e um pequenino projecto que obrigava as pessoas conhecessem as pessoas desse departamento, percebessem o que elas fazem nesse departamento, qual é a função desse departamento e simultaneamente e não menos importante, acabavam por contribuir e fazer qualquer coisa de útil! (Administrador M.).  <b>Colaboradores</b> “Foi muito boa. Tive primeiro as duas semanas entrei logo com formação dos produtos não tinha qualquer conhecimento quer dos produtos software da Organização A quer outros produtos de software de gestão. E depois das duas semanas, tive então a ver preparar umas máquinas de laboratório [...] depois integrei mesmo a equipa de suporte com tudo o que é inerente ao suporte...” (Colaborador 1).</p>
5.2 Motivação	<p>“...existe a preocupação das pessoas terem um domínio muito grande de todo o ambiente que as rodeia.” (Administrador B.)  “ Fazemos alguma, devíamos fazer mais rotação de pessoas. [...] Porque é uma forma de motivar as pessoas, muitas vezes é uma forma de despertar novos valores. Há algumas experiências muito positivas.” (Administrador B.)  <b>Colaboradores</b> “...a nível de ambiente de trabalho penso que é um dos factores chaves para uma pessoa estar motivada e as coisas correrem melhor, acho que o ambiente de trabalho é uma condição, é meio caminho andado [...] Há bom relacionamento, há mais motivação logo [...] Produz-se mais ou pelo menos não custará tanto. Vou ficar aqui até tarde mas como há bom relacionamento é quebrado o factor negativo de ter estado até tarde. Se fosse, se não houvesse bom relacionamento [...] é complicado ficar até tarde.” (Colaborador 1).  “...Há uma distribuição de lucros ao fim do ano. É motivante mas eu acho que essas motivações são como fósforos: são capazes de motivar numa semana, não é?” (Colaborador 2).</p>

Não foram codificados alguns dados das entrevistas como exemplos pessoais apresentados pelos entrevistados, que se revelavam demasiado específicos e que não contribuíam para a compreensão do tópico em discussão bem como opiniões pessoais sobre assuntos da organização e que, especificamente, o entrevistado solicitou que não fosse considerado. Por exemplo, “Ela trabalha na área de consultoria, o marido também, há 12 anos. Tem dois filhos. E ela diz, ela é uma pessoa muito energética, muito dinâmica! É preciso muita cintura, não é? E é de facto uma pessoa que gosta imenso da área de consultoria e que está um bocado cansada também, pronto mas nós sabemos que...é por isso que os consultores geralmente é uma carreira muito volátil!”. Também comentários que resultaram da evolução da entrevista mas que não

estavam directamente relacionados com o tópicos em questão. Por exemplo, “há os aspectos negativos associados ao facto de não ter! Cria muita rivalidade, não é porque não estejam bem ali! Mas quando têm que mudar e têm que colaborar são muito rivais! “só nós é que somos bons, vocês não são”. Portanto, isto cria aqui uma... “ ou “É o que me acontece a mim! Eu casei-me em Setembro e o meu marido disse-me mesmo, houve uma altura, eu ainda por cima caí no erro, ele faz, ao fim do dia tem um hobbie que é o remo, portanto ele faz...hobbie não que ele faz mesmo profissional, competição, ele faz remo e ele chegava a casa às 10h da noite. O que é que eu ia fazer sozinha para casa? Na prática deixava-me ficar e era totalmente, eu estava em casa a pensar no que ia fazer no dia seguinte! Pronto e ele alertou-me, deu-me um gato, agora tenho uma gata, pronto agora já tenho...mas a ideia é encontrar qualquer coisa que me, estou muito melhor! Comecei a, agora já consigo chegar a casa às 19h30, o que é uma coisa fantástica. Pronto, porque era de facto...” ou “É assim, existem pessoas que vão ali ao freetail, eu prefiro ir à cantina e há uma série de pessoas que... [...] À cantina da Agrária, da escola superior. [...] é relativamente perto. Não perguntam nada e nós não dizemos nada! Em todo o caso eu podia porque eu ainda sou estudante, estou, sou aluno de mestrado, por isso...”

*Hierarquização de códigos e códigos paralelos.* Nesta investigação, não se recorreu à atribuição de *códigos paralelos* ou seja não foram atribuídos a um determinado excerto do texto, códigos diferentes de mesmo nível (*códigos paralelos*).

Um conjunto de códigos pode ser, pela sua natureza ou similaridade, integrado num outro mais abrangente, não significando esta acção que lhe é atribuída maior ou menor importância, produzindo aquilo que King (1998) designa como uma hierarquização de códigos.

A hierarquização de códigos foi sendo desenvolvida ao longo da análise dos dados, à medida em que se foram identificando aspectos relevantes mas inesperados, na temática investigada. Este processo é visível no confronto entre o *template* inicial e final desta investigação.

*Desenvolvimento do “template”.* O desenvolvimento do “*template*” não é um processo isolado da sua utilização na análise do texto, ainda que esta se inicie por identificar previamente um conjunto de alguns códigos pré definidos que oriente inicialmente a análise. Um *template* é utilizado na análise do texto durante o processo de codificação e em simultâneo sujeito a revisão e reconstrução.

Segundo King (1998), um ponto de partida para a construção do *template* inicial é o guião da entrevista. Este guião reflecte um trabalho anterior de pesquisa do

investigador que define o enquadramento conceptual e teórico da investigação, e recebe os contributos da experiência do investigador e de investigação exploratória prévia.

As questões incluídas no guião da entrevista poderão assim ser utilizados como códigos na análise dos dados.

Nesta investigação, o desenvolvimento do “*template*” cumpriu estes procedimentos. Alguns códigos foram identificados com base na revisão da literatura e com os objectivos da investigação e outros após a leitura das entrevistas do primeiro estudo de caso exploratório, tendo-se definido um *template* que se caracterizou por ser abrangente com um conjunto sucinto de códigos. No primeiro caso, os códigos identificados previamente na revisão da literatura foram: organização, história, estrutura organizacional, processo produtivo, estratégia, papel da GRH, tal como se pode apreciar no *template* inicial (ver tabela 5). Esperávamos identificar também um conjunto de práticas de GRH mas não sabíamos quais. Os códigos identificados posteriormente são aqueles relativos ao impacto, como a motivação, satisfação e a participação. Contudo, mesmos os códigos previamente identificados com apoio na revisão da literatura foram sendo completados pelas referências no texto das entrevistas. Por exemplo, o Papel da GRH foi completado com a identificação da sua posição hierárquica e capacidade de intervenção (estratégica e operacional).

A hierarquização dos códigos foi reduzida, esperando-se que se verificasse a integração de novos códigos e/ou a revisão de outros inicialmente identificados. Esta expectativa resultou do facto de se estarem a conduzir estudos de caso exploratórios, que pela sua natureza dinâmica propicia a identificação de novos aspectos num processo dinâmico de análise e de construção do conhecimento.

Não se verificou a utilização de códigos paralelos. A riqueza dos dados recolhidos em termos de qualidade, quantidade e relevância, não justificava o recurso a este procedimento.

**Tabela 3. Template inicial**

Template inicial	Template final
<b>Organização A</b>	<b>Organização A</b>
1. Descrição da organização 1.1 História 1.2 Estrutura organizacional	1. Descrição da organização - Número de trabalhadores - Anos de vida - Valores - Imagem - Regras de funcionamento 1.1 História - Criação e desenvolvimento 1.2 Estrutura organizacional - Organograma - Especialização 1.3 Processo produtivo 1.4 Estratégia
2. Papel da GRH	2. Papel da GRH - Definição da função - Nível hierárquico e/ou funcional da DRH - Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização) - Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)
3. Identificação das práticas de GRH	3. Identificação das práticas de GRH - Enumerar e caracterizar as práticas 3.1 Recrutamento e selecção 3.2 Integração 3.3 Formação 3.4 Avaliação de desempenho 3.5 Gestão de carreiras/progressão 3.6 Prémios e remuneração 3.7 Saídas
	4. Processo de introdução das práticas de GRH - Razões de introdução das práticas - Descrição do processo

### **3.8. Elaboração do relatório**

Os relatórios dos estudos de caso *exploratórios* abrangem os seguintes pontos:

1. Descrição da empresa (dimensão, antiguidade, volume de negócios, negócio)
2. Papel da GRH na empresa, sua evolução histórica e estrutura
3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto
4. Perspectiva dos colaboradores sobre cada um dos pontos anteriores (1, 2, 3 e 4)
  - 5.1 Exploração de indicadores de impacto: motivação, participação e comunicação (mecanismos de gestão de conflitos)
5. Discussão do caso
6. Implicações para a investigação.

Os relatórios dos estudos de caso *confirmatórios* obedeceram à seguinte estrutura:

1. Descrição da Organização
2. Papel da GRH na Organização
  - 2.1 Desenvolvimento da função (grau de formalização) face à evolução do número de colaboradores.
3. Identificação das práticas de GRH, processo de implementação e avaliação de impacto
  - 3.1 Práticas de GRH identificadas
  - 3.2 Processo de implementação das práticas
  - 3.3 Impacto da Gestão de Recursos Humanos
4. Perspectivas dos colaboradores
5. Discussão do caso
6. Implicações para a investigação.

A estrutura de relatório foi complementada com secções específicas relativas à natureza única de cada uma das organizações. Estas secções revelaram-se importantes para a clarificação do quadro conceptual. Por exemplo, foi adicionado o ponto “Processos de mudança” na Organização A e na Organização C o ponto “Gestão do trabalho e efeitos do controlo dos colaboradores na performance”.

#### **Mecanismos de controlo de qualidade adoptados.**

Após a conclusão de cada um dos estudos de caso elaborou-se um relatório que foi discutido individualmente com cada uma das organizações estudadas. O feedback gerado nesta discussão foi integrado no relatório final e contribuiu para a robustez e fidelidade das informações apresentadas.

Esta última discussão centrada no relatório do estudo de caso permitiu não só corrigir e complementar informações relativas à organização, como por exemplo, organogramas, descrição do processo produtivo, dos processos internos da organização e descrições de acontecimentos, mas também receber feedback das conclusões do investigador.

Teria sido importante a discussão dos resultados com os colaboradores entrevistados. Contudo, durante a negociação de entrada nas organizações ficou acordado que a divulgação interna dos resultados para a organização ficaria ao critério da Administração/Direcção de Recursos Humanos. Esta decisão está relacionada com a imprevisibilidade das conclusões desta investigação, o que, na perspectiva da organização, poderia criar desequilíbrios internos.

Após um período de 1 ano realizaram-se novas entrevistas aos elementos anteriormente entrevistados, especificamente a um dos administradores e também fundador, e colaboradores, apenas no primeiro estudo de caso. Pretendeu-se observar a evolução da empresa e tornar mais robustos os resultados obtidos, usufruindo a oportunidade de aperfeiçoar o protocolo de estudo de caso, em particular o guião da entrevista.

## Capítulo 4. Estudos de caso exploratórios

### Introdução

Foi nossa preocupação, nestes estudos de caso exploratórios, identificar e descrever as práticas de GRH presentes na organização, as razões que levaram à sua adoção e as circunstâncias em que foram implementadas.

Estávamos interessados em descrever o processo de implementação das práticas de GRH e identificar os factores que o condicionam como, por exemplo, se respondia a uma necessidade específica, se os custos da sua implementação eram importantes e logo condicionantes da sua implementação ou se se devia a um fenómeno de moda.

A descrição dos processos pelos quais a GRH tem impacto na performance da organização tem merecido reduzida atenção por parte dos investigadores. No entanto, esta descrição poderá ser interessante para a compreensão desta temática na medida em que poderá revelar aspectos não considerados ou desconhecidos e evidenciar diferenças entre as intenções formuladas e as concretas realizações no âmbito da GRH (Wright & Gardner, 2000).

Cappelli e Neumark (2001) referem que o processo de adoção de uma prática de GRH por uma organização pode ter diferentes efeitos considerando o momento e os motivos que estão na origem da sua implementação. De facto, a implementação de uma prática pode ser realizada porque a organização reconhece utilidade a essa prática num determinado momento enquanto que a introdução de outras práticas, pela mesma organização, é adiada porque os custos de implementação são elevados ou, simplesmente, porque as razões da sua introdução estão relacionadas com o fenómeno "moda". Esta questão é particularmente importante em investigação quando se considera um conjunto de organizações e se procura compreender os efeitos das práticas na performance organizacional (Guest, 2001).

Também estávamos interessados em compreender a forma como a estratégia de GRH se relacionava com a estratégia organizacional. Este interesse advém do facto de se debater a possibilidade de a harmonização da estratégia de GRH com a estratégia da organização resultar na optimização da performance da organização (Wood, 1999; Wright & Gardner, 2000). Conscientes das críticas que Legge (1995) formula relativamente ao risco de adoptar uma perspectiva racionalista clássica de estratégia para explicar a harmonização da GRH à estratégia da organização, tal como referimos no capítulo 2, procuramos ultrapassar esta dificuldade adoptando a abordagem sugerida por este autor ou seja, explorando o conceito de integração exposto por Guest (1987).



Este conceito contempla quatro aspectos (1) a integração das políticas de recursos humanos com a estratégia do negócio, (2) a integração ou complementaridade e consistência da "reciprocidade" das políticas de emprego que procuram gerar compromisso dos colaboradores, flexibilidade e qualidade, compreendidas por nós como *boas práticas ou práticas de elevado envolvimento*, (3) a internalização da importância dos recursos humanos pelos gestores de linha e (4) a integração de todos os colaboradores no negócio.

Foi nossa intenção compreender se a organização, e especificamente os decisores determinantes, personificados neste caso pelo conselho de administração, utilizava intencionalmente a GRH para melhorar a sua performance ou, mais do que isso, se percebia que a GRH implementada tinha impacto (independentemente do sentido) na performance organizacional. Esta ideia resulta de se perspectivar a GRH como um processo negocial e de regulação do poder que se vai construindo ao longo do desenvolvimento da organização e que diferenciada ou não, se encontra sempre presente na organização como elemento essencial da sua dinâmica (Tyson, 1999; Keating, 2000).

Os estudos de caso exploratórios tiveram como objectivos,

- Caracterizar a gestão de recursos humanos e identificar as práticas utilizadas na organização
- Perceber os indicadores utilizados na tomada de decisão para a adopção de determinadas práticas
- Verificar se existe uma percepção de impacto da gestão de recursos humanos e/ou das práticas no desenvolvimento organizacional quer pelos decisores quer pelos colaboradores da organização, alvos dessa mesma GRH. Identificar as medidas de performance utilizadas na avaliação do impacto da GRH na performance organizacional.

A metodologia de recolha de dados centrou-se, neste dois primeiros casos, em entrevistas semi – estruturadas cujo guião continha questões que visavam a descrição da GRH e práticas associadas mas também a percepção dos entrevistados sobre a sua própria experiência na organização (ver “*A perspectivas dos colaboradores*”, neste capítulo).

Foram realizadas, numa primeira fase, 17 entrevistas no conjunto das duas organizações a que seguiram mais 5 entrevistas numa segunda fase.

Entrevistaram-se colaboradores de todos os níveis hierárquicos, incluindo os administradores que foram, nestes dois casos, também fundadores.

Em complemento, consultou-se documentação disponibilizada pela organização.

**Tabela 4. Entrevistas realizadas, por níveis hierárquicos (Organizações A e B).**

Organização A	Entrevistas		Organização B	Entrevistas	
	1 <sup>as</sup>	2 <sup>as</sup>		1 <sup>as</sup>	2 <sup>as</sup>
Administradores	3	1	Administradores	2	
Director	1		Directores	2	
Director RH	1	1	Director RH	1	1
			Técnico de RH	1	1
Técnicos	2	1	Técnicos	4	
Total	7	3		10	2

#### *Análise dos estudos de caso exploratórios*

A análise de dados recolhidos no âmbito dos dois estudos de caso exploratórios foi feita em duas fases: primeiro uma análise *intra-caso*, a que se seguiu uma análise *entre-casos*.

As análises de dados foram realizadas, com recurso á *template analysis* e com base no *template* apresentado na tabela 5.

O estudo de caso da Organização B foi realizado posteriormente ao da Organização A. Este facto influenciou a condução do estudo de caso da Organização B na medida em que para além dos objectivos de investigação iniciais, procurou-se também recolher informação relativa, (1) à fase de desenvolvimento da organização vs estratégias e indicadores de performance, (2) às características da GRH em pme´s e (3) aos processos de tomada de decisão. Verificou-se pois uma maior focalização em aspectos que tendo-se evidenciado no estudo de caso da Organização A, permitiram uma recolha de informação mais selectiva, contribuindo para a descoberta de regularidades no processo de análise *inter-casos* realizado posteriormente.

Este retorno aos dados obtidos em cada um dos estudos de caso individuais que a análise *inter-casos* exigiu, permitiu fortalecer a validade e a fidelidade dos resultados de investigação quer pela confirmação dos resultados quer pela identificação de outros aspectos não visíveis numa primeira leitura (Rowden, 1995).

**Tabela 5. Template inicial utilizado no estudo de caso Organização A e o seu desenvolvimento para o estudo de caso seguinte.**

<i>Template inicial</i> <b>Organização A</b>	<i>Template final</i> <b>Organização A</b>	<i>Template final</i> <b>Organização B</b>
1. Descrição da organização 1.1 História 1.2 Estrutura organizacional	1. Descrição da organização - Número de trabalhadores - Anos de vida - Valores - Imagem - Regras de funcionamento 1.1 História - Criação e desenvolvimento 1.2 Estrutura organizacional - Organograma - Especialização 1.3 Processo produtivo 1.4 Estratégia	1. Descrição da organização - Número de trabalhadores - Anos de vida - Valores - Imagem - Regras de funcionamento 1.1 História - Criação e desenvolvimento 1.2 Relação da holding com a organização 1.3 Estrutura organizacional - Organograma - Especialização 1.4 Processo produtivo 1.5 Estratégia
2. Papel da GRH	2. Papel da GRH - Definição da função - Nível hierárquico e/ou funcional da DRH - Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização) - Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)	2. Papel da GRH - Definição da função - Nível hierárquico e/ou funcional da DRH - Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização) - Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)
3. Identificação das práticas de GRH	3. Identificação das práticas de GRH - Enumerar e caracterizar as práticas 3.1 Recrutamento e selecção 3.2 Integração 3.3 Formação 3.4 Avaliação de desempenho 3.5 Gestão de carreiras/progressão 3.6 Prémios e remuneração 3.7 Saídas	3. Identificação das práticas de GRH - Enumerar e caracterizar as práticas 3.1 Recrutamento e selecção 3.2 Integração 3.3 Formação 3.4 Avaliação de desempenho 3.5 Gestão de carreiras/progressão 3.6 Prémios e remuneração 3.7 Saídas
	4. Processo de introdução das práticas de GRH - Razões de introdução das práticas - Descrição do processo	4. Processo de introdução das práticas de GRH - Razões de introdução das práticas - Descrição do processo

<p>4. Avaliação de impacto das práticas de GRH  4.1 Identificação dos indicadores de impacto</p>	<p>5. Avaliação de impacto das práticas de GRH.  - Percepção de impacto  4.1 Identificação dos indicadores de impacto  4.1.1 Participação  4.1.2 Motivação  4.1.3 Comunicação</p>	<p>5. Avaliação de impacto das práticas de GRH.  - Percepção de impacto  5.1 Identificação dos indicadores de impacto  5.1.1 Participação  5.1.2 Motivação  5.1.3 Comunicação  5.1.4 Cultura  5.1.5 Qualidade de vida no trabalho</p>
	<p>5. Processos de mudança  5.1 Mudança de estrutura organizacional</p>	<p>6. Gestão do trabalho  6.1 A unidade de desenvolvimento de produto</p>

### **3.4. Elaboração do relatório**

Em cada estudo de caso, após a apresentação da organização e dos dados recolhidos, apresentamos uma análise dos resultados \_ discussão do caso e implicações para a investigação, segundo a estrutura descrita para o relatório no capítulo anterior.

A descrição dos estudos de caso obedecerá à seguinte estrutura:

7. Descrição da organização (dimensão, antiguidade, volume de negócios, negócio)
8. Papel da GRH na organização, sua evolução histórica e estrutura
9. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto
10. Processos de mudança
11. Perspectiva dos colaboradores
12. Discussão do caso
13. Implicações para a investigação.

Na conclusão deste capítulo, no ponto 3. Análise *entre-casos*, realizaremos uma comparação entre os estudos de caso Organização A e B.

Apresentaremos de seguida os dois estudos de caso exploratórios relativos às organizações A e B.

A ordem de apresentação adoptada segue a cronologia de execução dos estudos de caso.

## 4. 1. Estudo de caso Organização A

### 4.1.1. Descrição da organização

A Organização A iniciou a sua actividade em Dezembro de 1993 fruto de um projecto de dois amigos, licenciados em Engenharia pela Universidade do Minho, actualmente sócios maioritários da organização e membros do conselho de administração.

Com formação académica e experiência profissional com alguma relevância, os dois sócios descontentes com a sua situação profissional decidiram apostar numa oportunidade de negócio que na altura surgiu, o aparecimento do Windows como sistema operativo. Propuseram-se criar soluções de gestão para o ambiente Windows quando a maioria das organizações ainda operavam com software para ambiente DOS, posicionando-se no mercado para as micro e pequenas organizações.

A esta visão clara da estratégia da organização e uma dose de "*feeling, muito feeling*" (Administrador B.) juntou-se um conhecimento aprofundado dos potenciais concorrentes, das necessidades do mercado e dos modelos de negócio.

O objectivo da Organização A, à data da fundação era "*...chegar às pme's e ter uma linha completa de produtos nesta área (software de gestão)*". Actualmente "*...é serem reconhecidos como líderes*" (Administrador B.).

Possui, à data de início de realização do estudo (Maio de 2003), 78 colaboradores.

Sendo uma *organização especializada no desenvolvimento de soluções standard de software de gestão para ambientes Windows* inclui como aspectos importantes da sua missão a *qualidade e inovação*, apontando como sua *principal preocupação uma permanente inovação tecnológica (in site oficial da organização A)*.

A organização encontra-se certificada pela norma ISO 9001:2000 desde Outubro de 2002.

Com um volume de negócios próximo dos 5 milhões de euros, tem evoluído positivamente desde o seu início com taxas de crescimento positivas em volume de vendas, volume de negócios e número de clientes.

A sua estratégia de negócio caracteriza-se predominantemente por venda através de um canal de intermediários denominados "parceiros", sem contacto directo com os clientes finais. A estes parceiros é exigido a frequência de acções de formação na Academia Organização A para garantir a qualidade na prestação de serviço ao cliente final.

A rede de parceiros é também um motor de desenvolvimento da organização. Alguns dos novos produtos da Organização A resultam das suas solicitações, como por exemplo as soluções para grandes organizações. Outros produtos originais e

desenvolvidos pela Organização A são apostas inovadoras da organização como o caso dos programas/ aplicações de gestão desenhadas especificamente para a administração pública (autarquias, universidades, etc.).

A relação com os parceiros e com o cliente final é muito valorizada pela organização. Constitui um dos aspectos visíveis da estratégia da organização. A Organização A criou um conjunto de canais de comunicação de forma a recolher informação sobre o seu mercado. Assim, para além dos inquéritos periódicos aos parceiros, fazem visitas pessoais às suas organizações ou recebem-nos individualmente nas suas instalações ou em encontros colectivos.

*“A experiência diz-nos que o mercado está satisfeito com a Organização A isso reflecte-se imediatamente nos inquéritos [...] reflecte-se na informação que vai chegando através do sector comercial, na informação que chega através das reclamações, na necessidade que as pessoas têm de conversar mais com a administração [...] Depois a própria administração anda na rua [...] No início deste ano eu e o D. [outro administrador] fizemos uma volta pelos 20 maiores parceiros. Fomos conversar com aquelas pessoas que fazem 80% do negócio da Organização A e perceber o que estava bem, o que estava mal...”* (Administrador B.).

É interessante notar que todos estes mecanismos possuem um ciclo temporal anual que se harmoniza com os períodos de planeamento da estratégia da organização, constituindo informação importante para a definição de acções quer internas à própria organização (mudanças nos procedimentos, nas pessoas, etc.) quer na política externa da organização.

*“Há todo um conjunto de inquéritos que são feitos agora: aos parceiros, que são feitos aos utilizadores que depois são divulgados internamente [...] Esse inquérito é completamente transversal à organização [...] inquérito sobre a área de desenvolvimento, do marketing, comercial, suporte técnico, formação. Todas as áreas estão expressas no inquérito. Depois de acordo com aquilo que os clientes dizem vai vendo se está a baixar e isto é um excelente barómetro que depois podemos no fundo confrontar as pessoas daquela área com uma baixa na qualidade percebida, na simpatia na qualidade de produto o que é que seja e incentivar as pessoas a criarem medidas adequadas.”* (Administrador B.).

Os resultados destes inquéritos têm impacto ao nível da estratégia para as diferentes áreas. *“...se nós sentirmos que a área de suporte técnico é uma área com nível de serviço baixo, claro que vamos fazer investimentos [...].*

*Há que ler dos inquéritos, há que ler porque é que as pessoas estão mais ou menos satisfeitas e reagir. Também há áreas de percepção de excelente dentro da empresa. [...] olhar para essas áreas e perceber porque é que o utilizador, porque é que o*

*parceiro dá uma nota tão positiva aquela área, o que é que correu bem ali, o que é que se pode tirar para as outras áreas.*

*Mas esses são alguns mecanismos que nós usamos, nós todas as acções que fazemos com parceiros ou com utilizadores tem inquéritos de qualidade. Fazemos anualmente um inquérito aos parceiros e fazemos anualmente um inquérito aos colaboradores, não fazemos uma avaliação indirecta. Também fazemos, já fizemos também um inquérito a colaboradores. E depois aos utilizadores finais. Com tudo isto são excelentes elementos para expor a qualidade de uma forma mais ou menos independente porque são os outros que nos dizem e depois o restante.”*  
(Administrador B.)

Um exemplo ilustrativo da resposta da organização ao mercado é o das medidas tomadas face à crise do ano de 2003, que se expressou por menor crescimento da organização (6% do volume de vendas face a crescimentos de 100% em anos anteriores). Assim, os prémios (complemento de vencimento, variável consoante a realização dos objectivos da organização) não foram distribuídos mas desenhou-se uma estratégia de comunicação interna para explicar a não distribuição de prémios tendo os administradores apresentado a decisão da organização e esclarecido dúvidas sobre o assunto nas equipas, sempre que solicitados pelos coordenadores. Passou-se a fazer uma distribuição interna mensal de dados aos colaboradores, sobre a evolução do desempenho da organização, expresso em volume de vendas vs objectivo anual. Os investimentos que não pudessem eventualmente ser adiados mantiveram-se, como é o caso das novas instalações. Houve contenção salarial e não substituição de pessoas quando os contratos terminaram. Alterou-se a organização interna da organização passando de uma estrutura hierárquica funcional para uma estrutura em matriz.

#### *Estrutura organizacional*

A estrutura organizacional da Organização A foi alterada em Janeiro de 2003 de uma estrutura hierárquica funcional, em pirâmide, para uma estrutura em matriz, como anteriormente referimos.

Esta estrutura em matriz, tal como vem descrita no documento "Organização A 2003", é constituída por **Unidades de Negócio** (UNG) responsáveis pelo desenvolvimento comercial dos negócios a si inerentes: UPM – Unidade das Pequenas e Médias Empresas; UFQ – Unidade de Formação e Qualidade, UGE – Unidade das Grandes Empresas, UCI – Unidade de Consultoria e Integração, UBI – Unidade de Business Intelligence, UAP – Unidade da Administração Pública e UMI - Unidade de Mercados Internacionais; por **Departamentos de Suporte à Organização** (DSO), responsáveis



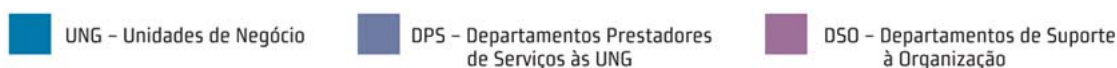
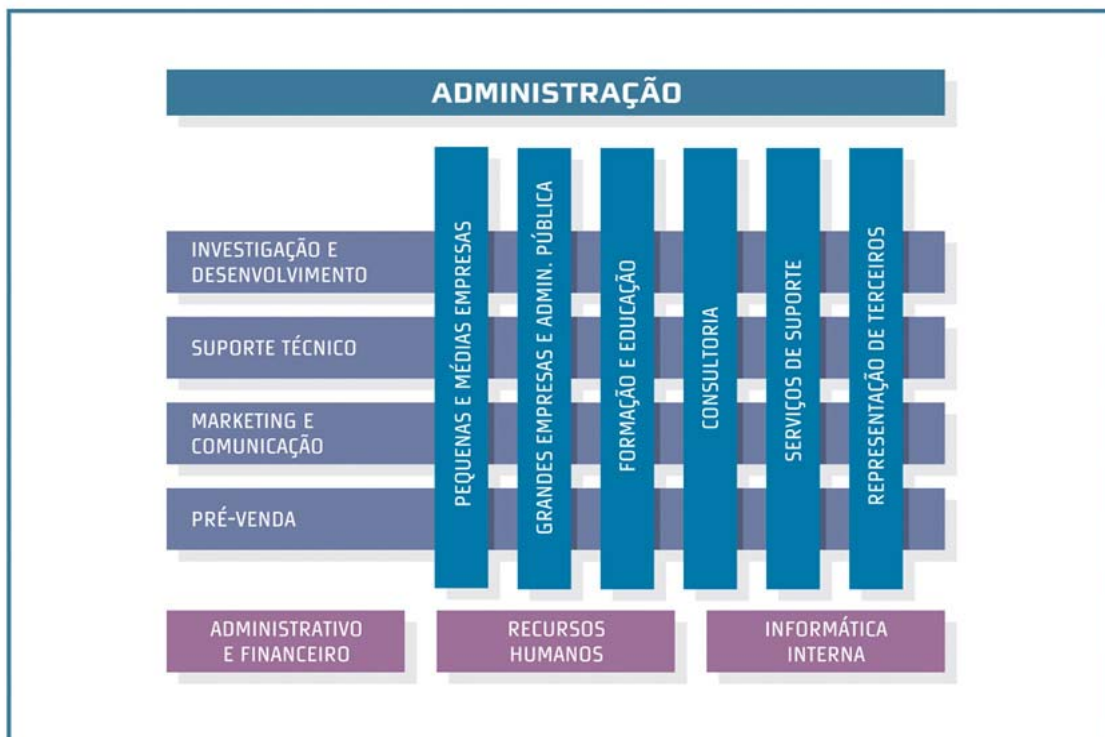
pelos serviços que suportam a organização: DRH – Departamento de Recursos Humanos, DII – Departamento de Informática Interna e DAF – Departamento Administrativo-financeiro e **por Departamentos Prestadores de Serviços (DPS)**, responsáveis pela prestação de serviços às Unidades de Negócio: DID – Departamento de Investigação e Desenvolvimento, DST – Departamento de Suporte Técnico; DMC – Departamento de Marketing e Comunicação e DPV – Departamento de Pré-Venda.

A estrutura depende de um conselho de administração constituído por três administradores, o "*triângulo mágico*" como estes se denominam (*in site oficial da organização A*), dos quais dois são os sócios fundadores a que se juntou um terceiro, colaborador da organização desde a sua fundação. Os motivos que levaram ao alargamento do conselho de administração de 2 para 3 elementos são de ordem jurídica e de reconhecimento. Ao se tornar sociedade anónima, obriga a lei a possuir um conselho de administração com três elementos. Por outro lado, esta oportunidade foi utilizada para reconhecer os colaboradores mais antigos que passaram a ser accionistas e promover um director de uma área muito importante para o negócio da Organização A, a administrador.

O conselho de administração evoluiu para uma maior especialização com a definição de pelouros. "*Nós tivemos necessidade de nos especializarmos.*" (Administrador D.). São denominados como Pelouros de Definição Estratégica e a sua designação reflecte as áreas de actividade: Pelouro Comercial, Marketing e Comunicação, Pelouro Arquitectura de Produto e Integradores e Pelouro Desenvolvimento e Tecnologia.

Pretendiam obter com esta mudança maior rapidez na tomada de decisão, maior focalização e maior responsabilização pelos resultados.

O organigrama retirado do documento interno "Organização A 2003", que de seguida apresentamos traduz graficamente o relacionamento funcional entre as Unidades de Negócio, os departamentos Prestadores de Serviços e de Suporte à organização e o Conselho de Administração.



A organização possui uma **filial** em Lisboa, onde se encontram representadas algumas unidades de negócio. Os departamentos de apoio à organização e departamentos prestadores de serviços, estando centralizados na sede não possuíam até Janeiro de 2003 nenhum colaborador na filial de Lisboa. Assim, a filial tem uma directora que acumula funções de gestora da UBI – Unidade de Business Intelligence. Integra na UGE – Unidade de Grandes Empresas, um gestor e uma assistente comercial. Esta unidade de negócio só existe em Lisboa. Na UFQ – Unidade de Formação e Qualidade estão na filial, três pessoas: um coordenador pedagógico que é também formador, um formador e um assistente comercial. Esta unidade comercializa uma marca – a Academia Organização A – no âmbito da qual se realizam as acções de formação internas e externas. A filial tem também uma telefonista/recepcionista que se encontra enquadrada em termos de centros de custo, no DAF – Departamento Administrativo-financeiro.

Em Julho de 2003, a Organização A adquiriu uma nova organização em Lisboa cujo negócio se focalizava na produção e comercialização de software para a construção civil. Esta pequena organização deu origem a uma nova unidade de negócio – Unidade de Construção Civil, tendo sido integrada na filial de Lisboa para cujas instalações se transferiram.

As pessoas que pertenciam a essa organização foram integradas em diferentes Unidades de Negócio e Departamento Prestadores de Serviços que passaram a estar representados na filial de Lisboa. A Unidade de Construção Civil é constituída por um gestor de unidade, o anterior proprietário da organização adquirida, e uma assistente comercial, que na anterior organização desempenhava funções de administrativa. Dois engenheiros de software foram integrados no DID – Departamento de Investigação e Desenvolvimento e dois técnicos de suporte técnico passaram a pertencer ao DST – Departamento de Suporte Técnico. Encontrava-se à data da integração, uma pessoa de baixa médica, prevendo-se a sua colocação na área comercial como assistente, ao retomar o seu trabalho.

As reconversões de funções também abrangeram as pessoas que pertenciam inicialmente à filial. A telefonista/recepcionista passou a exercer funções de assistente comercial, sendo o seu posto de trabalho ocupado por uma administrativa da organização adquirida.

#### *Processo produtivo*

São desenvolvidos produtos de software a partir de uma plataforma comum. A esta plataforma comum são adicionadas funções de acordo com os destinatários (pme's, grandes organizações, etc.). *"Nós temos muita capacidade de a partir de um produto fazer outro. É uma lógica que seguimos permanentemente. Quando nos lançamos nas grandes empresas por exemplo, os produtos que estão neste momento a ser comercializados para as grandes empresas são os mesmos que são comercializados para as pme's."* (Administrador B.).

Os conteúdos específicos das funções, como por exemplo a administração pública ou a área de gestão de recursos humanos, entre outros, são construídos com base nos conhecimentos de consultores externos à organização. *"...temos consultores externos à empresa que nos fornecem essa consultoria. Claro, há medida que vamos desenvolvendo os produtos esse know-how vai sendo incorporado dentro da empresa mas temos permanentemente, temos dois consultores permanentes. São pessoas do mercado."* (Administrador B.)

#### *Estratégia*

*"A estratégia é ter, desenvolver sempre produtos de alta qualidade tirando partido das [...] que existem, inovar constantemente, tentar ser líder"* (Administrador M.)

*"Nós temos sempre que crescer, sabe? [...] para nós crescer é vender mais do que o ano passado [...] crescendo também com pessoas. Não é fácil, nós partimos para um*

*ano motivando n pessoas dizendo que não queremos crescer, temos de fazer igual ao que fizemos o ano passado [...] não é um desafio." (Administrador D.).*

Os objectivos traçam-se em volume de vendas. O objectivo do ano anterior (2002), quase conseguido, foi atingir um volume de vendas de um milhão de contos. "...Somos comedidos e assim há medida que a gente define de ano para ano, se vamos definindo crescimentos que depois não são atingidos, vamos sendo mais realistas e em anos de crise, pronto, crescemos 6%. Anunciamos ao mercado que queríamos crescer 11%, só crescemos 6. Este ano, prevemos, queremos crescer até 10%...". (Administrador D.)

Este crescimento é estimulado pela competição. Os concorrentes directos apresentam diferentes soluções em diferentes segmentos de mercado que a Organização A não pode deixar de oferecer também com o risco de perda de negócio em outros produtos. "O mercado gere-se a ele próprio. Nós (os concorrentes) respondemos todos uns aos outros [...] tomamos muitas decisões suportadas no que se passa em termos concorrenciais, por um lado e por outro injectamos [...] tecnologia. Aquilo que faz com que uma empresa destas possa liderar o mercado é acima de tudo o seu produto, é a sua tecnologia." (Administrador D.).

A qualidade é um valor da Organização A. " Eu acho que qualquer projecto que se queira, que tenha a ambição, se não passar por um projecto de qualidade não consegue crescer [...] as pessoas, de uma forma geral, em toda a organização sentem a qualidade como um objectivo, como algo que têm que efectivamente atingir." (Administrador B.).

A organização encontra-se certificada e integrou na área da Formação a componente Qualidade, passando a denominar-se como Unidade de Formação e Qualidade. Esta Unidade de negócio é responsável para além da componente Formação, pelo acompanhamento interno da certificação ISO 9001.

Na Organização A valoriza-se não só os aspectos de rentabilidade e de remuneração dos accionistas mas também a sua dimensão humana. "Há uma dimensão humana em todas as coisas, não é? E esta empresa tem uma dimensão humana também. Esta empresa é uma empresa rentável, essa dimensão está tratada. Tem uma remuneração correcta dos accionistas, essa dimensão está tratada. É uma empresa de sucesso, essa dimensão está tratada. A dimensão humana não está esquecida como é óbvio. Por isso, não nos passa pela cabeça fazer uma GRH em que chegamos um belo dia e dizemos a uma pessoa "olhe o seu contrato não vai ser renovado." (Administrador B.).

#### 4.1.2. O papel da GRH na organização

A função GRH existe porque os fundadores queriam *"uma empresa vanguardista, porque adoram ganhar"* (Administrador D.). Foi criada uma direcção de recursos humanos (DRH) recentemente porque *"...não tínhamos um recurso especializado a gerir aquele que é o nosso maior capital"*. (Administrador D.)

Os indicadores que os levaram a tomar esta decisão foram:

- A dimensão: segundo alguns consultores externos a que a administração recorreu, a dimensão da organização em número de colaboradores era a indicada para especializarem a função recursos humanos. Comparando-se a outras organizações idênticas, verificaram que estas já tinham direcção de recursos humanos.
- Falta de tempo dos administradores. *"Já não conseguíamos ter tempo para ouvir os problemas das pessoas todas."* (Administrador D.).
- Aspectos técnicos. A direcção administrativo-financeira não conseguia gerir com eficácia a área financeira (relações com a banca e com fornecedores) e a área administrativa de pessoal (processamento de salários) porque se encontrava muito sobrecarregada. O mercado atravessava um momento difícil no que se refere à captação de pessoas com qualidade, obrigando a um esforço de retenção dos melhores no seu interior e exigindo uma intervenção especializada. A administração reconhece que a função passou a exigir conhecimentos especializados que não detinham. *"Nós não temos a veleidade de achar que [...] faria igualmente com a mesma qualidade que faz actualmente a DRH, assim como não faço a mesma coisa que o departamento financeiro..."* (Administrador M).

A gestão de recursos humanos na Organização A é, segundo o administrador D., *"... muito clara, muito aberta, muito frontal, muito honesta."*

Gerir pessoas é... *"criar as condições para que as pessoas gostem de estar na organização e sintam-se felizes e realizadas"* (Administrador D.).

A DRH deve ser independente da administração. *"...o afastamento relativamente à administração, que se quer que exista [...] já não era aceitável que a administração estivesse a fazer o papel de recursos humanos porque se mistura os papéis e aqui (resolução de um conflito entre colaborador e organização) foi muito importante (haver uma separação clara de papeis)." (Administrador D.).*

O objectivo da DRH é *"...a organização crescer como um todo, de um modo integrado e que tivesse preocupação com as várias vertentes com a GRH, que introduzisse novos conceitos mas que pegasse um bocado na cultura que já existia na Organização A mas que fizesse crescer o grupo em termos de competências de satisfação, motivação o que quer que seja para que a empresa possa crescer. [...] esta*

*empresa não pode crescer se não tiver uma GRH adequada, se não tiver pessoas permanentemente motivadas, se não tiver pessoas que não estejam bem remuneradas." (Administrador B.).*

A área de intervenção da função RH na Organização A ainda não está bem delimitada, na perspectiva da directora de recursos humanos. *"...eu penso que a ideia que aqui existe na administração sobre o gestor de RH é que a função tem de ser de facto muito abrangente, ou seja pode ser preciso intervir em qualquer situação mesmo em situações que tradicionalmente não estão, não são da área do director de RH [...] A fronteira é um bocado a fronteira da minha competência..."*.

Os aspectos técnicos da função são importantes mas a expectativa é de que *"...haja mais inovação do que técnica, mais criatividade do que propriamente saber fazer. [...] ultrapassarmos as receitas e termos soluções próprias, soluções digamos Organização A"* (Directora de RH).

Os aspectos facilitadores da GRH na Organização A, na perspectiva da administração, são:

- Colaboradores com habilitações literárias médias/altas
- Experiência anterior dos sócios fundadores numa organização com GRH bem implementada
- Alguma formação complementar (seminários de alta direcção) dos responsáveis.

*"A missão dos recursos humanos não é uma missão impossível, num grupo tão jovem, num grupo com pessoas que eu percebo como colaborativas, com pessoas que têm uma formação universitária, com uma gestão também muito próxima, muito transparente a todos os níveis. [...] Não é fácil porque também existe o outro lado da moeda que é estas pessoas quase todas elas têm uma formação universitária, têm objectivos (ter uma casa melhor, ter um carro melhor, querem ter, querem ser chefes, querem ser donos do seu próprio projecto). Isto dá uma dificuldade acrescida a quem faz a GRH mas também das coisas difíceis é que se fazem as grandes..."* (Administrador B.)

Os responsáveis pela gestão das pessoas na organização (os administradores), em especial na fase anterior à criação da direcção de recursos humanos, procuravam informação junto a outras organizações sobre a forma como estas gerem as pessoas quer sejam da concorrência (e nomeiam as organizações WeDo, Novabase) ou de outras organizações no geral, junto a consultores especializados, e recorrendo à sua própria experiência profissional anterior à Organização A. A sua mais recente decisão relativa a esta área foi a criação de uma DRH e a contratação de um profissional, tecnicamente habilitado, como já referimos.

O sucesso da Organização A, na opinião de um dos administradores (D.), deve-se à sorte que tiveram com as pessoas; à forma como geriram as pessoas; à coesão do grupo, ao vestir da camisola. *"...o sucesso da Primavera tem muito a haver com a sorte que tivemos, e se calhar com a forma como gerimos efectivamente as pessoas porque este grupo de 5 foi muito coeso e as pessoas, há alguma emblemática, as pessoas vestem muito aqui uma camisola."*

Poderemos dizer que a GRH é importante para a estratégia da organização porque sendo a comercialização feita através de um canal sem contacto directo com o cliente final (os denominados parceiros), a passagem de informação da organização sólida, forte, tem implicações no entusiasmo e na confiança de quem comercializa e reflecte-se na confiança de quem investe em produtos Organização A. O compromisso dos clientes com as soluções Organização A é por um longo período de tempo, caso não queiram perder o investimento inicial realizado. Os colaboradores da Organização A e em especial os colaboradores das áreas Suporte Técnico, Formação e Comercial ao evidenciarem satisfação pela sua colaboração com a Organização A enviam fortes sinais ao mercado, tal como é reconhecido pelos administradores. *"A imagem que a Organização A reflecte perante o exterior, perante os seus clientes é muito fruto das paixões, das convicções das pessoas que representam a empresa."* (Administrador D.) Assim, a atenção dada à GRH é coerente com a estratégia global da organização quer no próprio discurso dos colaboradores da Organização A quer na sua operacionalização nas práticas de gestão de recursos humanos, que descreveremos posteriormente.

A nova direcção de recursos humanos, no processo de definição da função, estabeleceu como plano de actividades a desenvolver para o ano de 2004, dois grandes projectos: implementar a gestão por competências e reformular o processo de avaliação de desempenho.

Neste processo de definição da função, a directora de recursos humanos detém grande autonomia. *"Eu é que tenho de definir [...] eu tenho aqui muita autonomia mesmo! Muita..."*. O orçamento de formação foi *"...a única baliza que me foi imposta [...] o resto sou eu que proponho."*

Para a definição do plano contribuíram os interesses e a sensibilidade da directora *"...se calhar não ponho como prioridade trabalhar em coisas que eu gosto menos! [...] não consigo retirar da minha análise essa subjectividade [...] Mas a análise que eu fiz é que eu preciso de trabalhar até ao final do ano, começar a trabalhar na avaliação de desempenho com base num, em novos pressupostos [...] preciso de começar a trabalhar na questão das competências..."*.

O processo de intuir as necessidades da organização em termos da função RH, não exclui a necessidade de um processo de validação. "*...eu penso que nesta questão do plano de formação e assim como noutras grandes decisões na área de RH, eu penso [...] que a nossa sensibilidade está certa. Dificilmente acho eu, mesmo implementando muitas regras, implementando gestão de competências, [...] chegamos à conclusão que até agora fizemos tudo mal. O mais provável é chegar à conclusão que estava certo, tudo bem. Dificilmente será ao contrário! Porque a nossa intuição guia-nos normalmente muito bem, não é? Mas de qualquer modo é preciso validar, é preciso ter alguma [...] é preciso dar uma forma qualquer a isto tudo...*"

#### **4.1.3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto.**

*Práticas de recursos humanos identificadas*

##### Recrutamento e Selecção

A tomada de decisão para a admissão de pessoas é realizada considerando a estrutura de custos fixos da organização e é geralmente associada a projectos de desenvolvimento específicos, no âmbito da estratégia da organização. "*Nós na Organização A mantivemos o mesmo ritmo de crescimento apesar de sentirmos [...] (necessidade de) mais pessoas, estávamos a vender muito e podíamos fazer coisas mas sabemos que colocar pessoas na empresa tem de ser a um determinada ritmo se não as pessoas não se integram.*" (Administrador D.).

É estratégia da organização não recrutar directamente pessoas de outras organizações concorrentes. Quando estas apresentam a sua candidatura a lugares divulgados publicamente pela Organização A, estas são aceites (ou não) considerando as organizações de onde provêm. "*...desde logo dissemos que não vinha ninguém da empresa X para a Organização A.*" (Administrador D.).

A estratégia de recrutamento da Organização A é condicionada pelo mercado. O ano 2000 foi um marco para a organização, devido às expectativas negativas das organizações relativamente ao impacto da mudança de século nos sistemas informáticos (o *bug* do ano 2000). "*Era extremamente difícil nós conquistarmos pessoas [...] o dinheiro era tudo na altura para as pessoas (os candidatos). Não tínhamos muitos argumentos para conquistar a não ser a notoriedade já da Organização A. A parte salarial não me parece que fosse um grande argumento.*" (Administrador D.). Este impacto revelou-se na qualidade das pessoas que entraram na organização.

Num período inicial da Organização A, divulgavam-se necessidades de pessoas qualificadas através de contactos informais. Posteriormente, passou-se a adoptar uma



divulgação através dos *media* (anúncio em jornal) e na página da organização, na internet.

Não são recrutadas para a organização pessoas com base nas relações dos colaboradores (amigos e familiares não são considerados), na perspectiva da administração e com o sentido que vulgarmente se designa por "cunha".

Uma fonte de recrutamento importante para a Organização A é a Universidade do Minho. A organização aceita estágios curriculares (estudantes universitários finalistas) e estágios profissionais (recém licenciados).

A selecção, numa primeira fase da vida da organização, fazia-se com base na percepção dos fundadores da adesão do (s) candidato (s) ao projecto apresentado e da sua tolerância ao risco, já que a (s) pessoa (s) admitida (s) iria (m) trabalhar em função das vendas realizadas e sem remuneração fixa. Os sócios para além de ficarem convencidos tinham de empatizar com eles.

Estes recrutamentos iniciais foram para a área de produção e consistiram em pessoas qualificadas. Recrutaram também dois consultores externos em áreas diferentes (contabilidade e gestão).

*"...os nossos critérios de admissão nunca estiveram muito, muito focados nas questões técnicas. Nós sempre privilegiamos muito em todos os nossos recrutamentos o factor pessoa, o factor humano."* (Administrador B.).

Os critérios de selecção utilizados actualmente, e na perspectiva dos administradores, são:

- Local de residência (privilegiam-se pessoas com residência na área de Braga),
- Formação tecnológica de universidades reconhecidas (a Universidade do Minho é privilegiada),
- Postura (contexto familiar, percurso de vida e espírito de equipa.),
- Competências relacionais e de trabalho em equipa.

*"...um modo de perceber se as pessoas estão cá para lutar ou se estão cá como ponto de passagem e nós queremos pessoas que queiram lutar. Lutar pelo seu espaço, que queiram crescer com a empresa e que conheçam as dificuldades do que é crescer. Nunca fomos à procura de pessoas excepcionais, do ponto de vista técnico. Não, nunca fomos à procura dessas pessoas nem suportamos muito uma convivência com pessoas que sabem tudo. Não conseguimos suportar isso porque isto é uma equipa!"* (Administrador B.) Este factor é de enorme importância para a organização na medida em que, de forma transversal (administração, directores, coordenadores e colaboradores), referem como um dos aspectos mais importantes da Organização A, o bom ambiente de trabalho e as relações cordiais entre as pessoas. Por outro lado, procura-se que as pessoas a seleccionar estejam disponíveis para pensar no grupo

(equipa e Organização A) e não apenas em termos individuais. *"Quando as pessoas não têm aquele espírito, o espírito Organização A não é um espírito de protecção de feudos e de subir a qualquer custo dentro da organização. Essas pessoas não servem para a Organização A [...] se a interacção de grupos não funcionar, está-se a construir ali vários quintais ou feudos que é para arrasar rapidamente antes que se crie uma Idade Média..."* (Administrador B.).

- Potencial de desenvolvimento

*"Normalmente, não recrutamos directamente para cargos de gestão da área, de coordenação [...] recrutamos pessoas para, se isto for uma pirâmide embora eu não goste muito disto piramidal, para a base da pirâmide. Mas é também importante a pessoa ter potencial para crescer..."* (Administrador M.).

Com a nova direcção de RH, introduziram-se algumas alterações ao processo de recrutamento e selecção. *"Agora fazemos por duas fases, essencialmente. Ela (a directora de RH) faz a primeira, pré-selecção recorrendo aos mecanismos normais de currículos que temos em carteira, anúncios junto de quem deve ser feito. Não temos de contactar concorrentes directamente ou coisa do género. Nunca fizemos isso."* (Administrador M.).

Os candidatos são também sujeitos a uma avaliação psicotécnica para além das entrevistas, que se realizam desde a criação da organização.

*"A escolha final é feita pela chefia directa da pessoas mas tem uma opinião da DRH. As pessoas vêm, entram pela escolha dos nossos quadros e pela DRH."* (Administrador D.).

### Integração

As pessoas após serem seleccionadas fazem um período de estágio. *"... aquelas pessoas não são nada autónomas, são novas na realização e por isso precisam de acompanhamento permanente. Se não houver recursos para os acompanhar mais vale não os ter, eles não se vão dar aqui bem, vão-se sentir frustrados e a pior coisa que podemos deixar num primeiro emprego a alguém é uma má sensação, um fracasso profissional."* (Administrador D.).

O processo de integração foi evoluindo ao longo da vida da organização. Inicialmente era organizado pelo departamento de Marketing e consistia numa sessão formal de apresentação da Organização A (missão, estrutura e produtos), sendo agora da responsabilidade da direcção de RH. Permanece como constante a apresentação do novo elemento, realizada pela chefia, a todos os elementos da equipa em que se irá integrar. Quando a organização tinha menor dimensão, esta apresentação estendia-se a todos os seus elementos.

A Direcção de I&D utilizava como prática de integração a passagem dos seus novos elementos por todos os departamentos da organização tendo como vector estruturador do processo, a realização de uma tarefa técnica. *"...fazer passar as pessoas por diversos departamentos e um pequenino projecto que obrigava as pessoas conhecessem as pessoas desse departamento, percebessem o que elas fazem nesse departamento, qual é a função desse departamento e simultaneamente e não menos importante, acabavam por contribuir e fazer qualquer coisa de útil!"* (Administrador M.) Os novos elementos recebem formação sobre os produtos Organização A. Esta formação, que decorre na Academia Organização A, tem a duração de uma semana. Existe também a figura de auto-formação, com base em suporte informático, mas de pequena duração. *"...a situação concreta de auto-formação, há uns cd's e [...] as pessoas passam ali dois dias, três às vezes, com auto-formação "*. (Administrador M.).

### Formação

A formação no local de trabalho que é realizada na organização é essencialmente formação técnica mas na área específica de aplicação dos produtos (e.g. produtos de contabilidade, administração pública, gestão de recursos humanos).

Todos os colaboradores durante o seu período de integração frequentam acções de formação internas, promovidas pela Unidade de Formação e Qualidade através da Academia Organização A, cujas áreas são essencialmente técnicas e relativas aos produtos e serviços comercializados pela organização. A Academia Organização A tal como referimos é uma marca da organização através da qual a organização disponibiliza formação sobre os seus produtos internamente aos seus colaboradores e externamente aos seus parceiros.

A organização disponibiliza tempo, durante o horário de trabalho, para pesquisa de informações. *"Auto formação [...] procurar: internet, contacto com as pessoas que nos fornecem os produtos."* (Colaborador 2)

A formação externa resume-se à frequência de seminários, principalmente por coordenadores e administração, sobre áreas específicas, como congressos e acções de apresentação de novos produtos, quer no país quer no estrangeiro. Nessas ocasiões, os colaboradores partilham conhecimentos em reuniões periódicas de trabalho.

Há um orçamento para formação e realiza-se levantamento de necessidades de formação. É uma atribuição da direcção de recursos humanos.

O levantamento de necessidades de formação foi realizado *"...na prática por indicação das chefias. É evidente que nós fizemos algumas reuniões para depurar isso..."* (Directora de RH). É intenção da direcção de recursos humanos realizar o

levantamento de necessidades de formação com base no processo de gestão por competências porque "...o levantamento de necessidades de formação que eu poderia fazer, se eu tivesse a gestão de competências seria muito mais simples e mais directo e eu teria muito mais certezas em tudo do que tenho assim [...] é preciso validar, é preciso [...] dar alguma forma a isto tudo, não é? Por um lado as competências, por outro a avaliação de desempenho, eu queria encaixar estas duas coisas para chegarmos à formação" (Directora de RH).

### Avaliação de desempenho

Esta prática surge porque a administração queria distribuir resultados financeiros. "...a partir do momento em que quisemos distribuir e entendemos por bem distribuir resultados [...] foi obrigatório criar um sistema para sabermos o quanto distribuíamos e a quem [...] a organização exigia que se separasse o **a** do **b** pelos seus desempenhos, senão levam a mal." (Administrador D.).

A distribuição de prémios assenta em medidas de desempenho individual associadas a outros indicadores, tal como descreveremos posteriormente no ponto Prémios e remuneração. Não é automática a distribuição de prémios mesmo quando um colaborador atinge elevados índices de desempenho. "...tentamos separar as duas coisas. Ou seja, só distribuimos prémios se houver dinheiro e possibilidade de o distribuir. Isso está claro para toda a gente." (Administrador D.).

O sistema de avaliação de desempenho foi adaptado de um outro de uma organização bancária. "Conheço muita gente. O nosso modelo de avaliação veio muito do Banco X, é uma versão adaptada do Banco X [...] mas conheço o que se passa na Novabase, conheço o que se passa na WeDo [...] até termos uma direcção de RH, nós é que engendramos todo este esquema, este questionário, esses métodos de avaliação, etc." (Administrador D.).

São realizadas avaliações trimestrais de todos os colaboradores em que se discute a realização dos objectivos traçados bem como a classificação do colaborador face a um conjunto de parâmetros comportamentais inscritos numa ficha numa escala de 1 a 5, sendo 3 suficiente, 4 bom e 5 excelente. O processo contempla auto – avaliação, avaliação pela chefia directa e entrevista de avaliação. "Há uma reunião formal, mais formal com o coordenador de área, temos uma folha de Excel com determinados parâmetros de avaliação. Há uma autoavaliação da nossa parte, há um comparar de avaliações, saber o que está mal, o que pode ser melhorado. A partir daí, acho que já é claro, exactamente com os parâmetros e, especialmente a discussão com o coordenador de área, acho que é fundamental." (Colaborador 2).

Os critérios valorizados são autonomia, capacidade de tomada de decisão, inovação (apresentação de novas ideias) bem como cumprimento de prazos e qualidade do trabalho (ausência de erros e/ou problemas nos produtos ou serviços prestados aos clientes). "...quando se avalia alguém que trabalhou fins-de-semana, noites e depois vai-se-lhe dar um 3, dizendo foi suficiente, é preciso suportar em provas e as provas foi que ele disse e comprometeu-se que o fazia, naquele tempo e não tinha um determinado número de problemas [...] e, se não houver as provas em números, a pessoa dificilmente aceita ser avaliado com um três porque a sensação que lhe fica é que teve um enorme esforço mas nós nunca podemos confundir esforço com eficácia. O esforço é algo inerente a quem quer trabalhar na Organização A senão não está cá bem, certamente. Por isso, quando avaliamos, temos que avaliar a eficácia" (Administrador D.)

Todos os colaboradores são sujeitos à avaliação de desempenho. Os objectivos de desempenho são negociados entre a administração e os responsáveis de unidades de negócio/direcções e depois transmitidos por estes às suas equipas.

A avaliação de desempenho contribui para ou está relacionada:

- À rotação das pessoas na organização
- É suporte da tomada de decisão para a permanência das pessoas na organização (renovação de contratos) e para a saída
- É suporte para a ascensão das pessoas na organização

A avaliação de desempenho permite identificar, numa fase inicial de entrada na organização, a adaptação do indivíduo ao projecto (tarefas atribuídas). Se a avaliação for negativa é proposto um novo desafio (rotação por outras equipas e coordenadores). A não alteração da avaliação conduz à saída da pessoa da organização.

"A qualidade num técnico deste nível apura-se numa semana, a primeira imagem da sua qualidade apura-se numa semana [...] podemos ver a desenvoltura que a pessoa tem em termos técnicos." (Administrador D.).

"Exigimos que as pessoas tragam soluções, sejam inovadoras e produzam coisas com qualidade. E se isso não acontece, nós não mantemos a confiança nessas pessoas." (Administrador B.).

A directora de RH que definiu a reformulação do sistema de avaliação de desempenho como um projecto a desenvolver no âmbito do plano da GRH para 2004, identificou os aspectos sobre os quais pretende intervir. "...estou efectivamente para reformular a questão de avaliação de desempenho! Até porque digamos aquilo tem factores de avaliação a mais, factores que se sobrepõem uns aos outros. Tenho uma base muito boa que é: estão definidos os factores gerais e factores específicos. Os gerais são

*genéricos a toda a empresa, evidentemente nem sempre muito adequados a todas as funções. Há funções onde não fazem sentido mas estão lá. E há outros que são específicos e que portanto são da responsabilidade do director ou coordenador.”*

(Directora de RH). As alterações introduzidas vão para além dos factores a avaliar e dos instrumentos de suporte e incidem também sobre o próprio sistema.

Foi feita uma experiência com um sistema de 360 °, que se revelou positiva mas que evidenciou algumas dificuldades técnicas. *“ Fiz uma experiência de avaliação de 360º [...] as pessoas gostaram da experiência mas há questões de ordem técnica e informática porque as pessoas vão ter de fazer as suas avaliações e ninguém vai poder saber [...] se calhar teria de fazer em papel mas isso não é bem visto aqui.”*

(Directora de RH)

### Gestão de carreiras/ Progressão

A gestão de carreiras é feita com base no desempenho, ao longo dos anos, na organização e no projecto apresentado pelo colaborador. São valorizados, genericamente, os seguintes aspectos, no desempenho dos colaboradores: competência técnica, capacidade de liderança e competências de relacionamento interpessoal.

Entrevistas de gestão de carreiras, de cariz voluntário, estão a ser realizadas pela directora de recursos humanos. Estas entrevistas cumprem diferentes objectivos. A recolha de informação sobre os colaboradores permitiu actualizar os registos existentes, identificar os seus interesses e expectativas de futuro, e à Directora de RH estabelecer contactos mais próximos com os colaboradores. Resultado imediato destas entrevistas foi a rotação de colaboradores entre unidades de negócio, solucionando problemas levantados durante a avaliação de desempenho.

*“É preciso saber quais são os interesses das pessoas, o que é que as pessoas gostariam de fazer noutras áreas que até agora [...] nunca tinham pensado [...] aproveitando digamos, os talentos que essas pessoas têm [...] há outra informação que faz muitíssima falta nesta área, que é saber qual tem sido o percurso profissional destas pessoas [...] não sei o que elas estudaram, sei que elas têm um diploma mas se elas não têm, também não sei. Podem ter feito outros cursos porque em qualquer altura se interessaram por outro assunto. Há competências que se calhar eu não tenho notícia!”* (Directora de RH).

A evolução na carreira pode ocorrer por progressão na hierarquia ou horizontalmente com a atribuição de um novo projecto de maior responsabilidade ("os desafios" - criação ou desenvolvimento de um projecto). Pode ocorrer também evolução vertical com mudança de área. *“...devemos dar-lhes a certeza de que elas, mesmo que não*

*possam fazer carreira para cima, porque por exemplo têm um director [...] podem fazer uma carreira em ziguezague ou seja, podem ocupar outras funções de maior responsabilidade noutras áreas que até agora elas não tinham pensado!”* (Directora de RH).

Subjacente à gestão de carreiras, especificamente na rotação de pessoas por diferentes áreas, está também a *“...expectativa de recuperar as pessoas. É uma forma de motivar as pessoas, muitas vezes é uma forma de despertar novos valores. Há algumas experiências muito positivas”*. (Administrador B.).

A mensagem que a Direcção de RH quer transmitir neste domínio é *“...as pessoas perceberem que dentro da Organização A, de facto é possível fazer uma carreira, as pessoas têm oportunidades!”* (Directora de RH).

#### Prémios e remuneração.

A atribuição dos prémios faz-se com base no desempenho dos colaboradores (avaliação de desempenho), no desempenho da organização (volume de vendas) e na satisfação dos clientes (questionário de satisfação). Este procedimento é transmitido de forma clara, no momento de contratação.

No âmbito do processo de avaliação de desempenho, quando o colaborador é avaliado trimestralmente, atribui-se uma percentagem sobre o vencimento que acumula com esse mesmo vencimento. *“...3 era suficiente, 4 era bom e 5 era excelente e depois isso era traduzido em percentagem do salário. Ou seja um 3 era 25% do ordenado, um 4 era 50% e um 5 era 75% do salário.”* (Colaborador 2).

Os prémios são atribuídos caso os objectivos da organização, expressos em volume de vendas, tenham sido atingidos, não tendo cariz fixo efectivamente. *“...já houve 2 ou 3 trimestres em que entendemos não distribuir (prémios) e outros 2 entendemos distribuir em metade do valor que a pessoa teria direito. Dois porque tínhamos dúvidas sobre o andamento do negócio e o primeiro caso que aconteceu foi em resultado do inquérito de satisfação que fizemos aos nossos parceiros, em que claramente houve uma descida de satisfação de um ano para o outro.* (Administrador D.).

A tabela salarial reflecte o facto de a organização estar em Braga. *“Os valores do Porto são um bocadinho maiores que os de Braga e os de Lisboa são maiores que os do Porto. Tivemos que ajustar a nossa política salarial ligeiramente por causa da WeDo que veio para aqui e quis contratar 30 pessoas...”* (Administrador D.). O valor dos salários praticados pela Organização A não constitui, segundo a administração, *“...um grande argumento (para os candidatos quererem ser admitidos), as consultoras provavelmente pagariam mais”*.

O valor da organização resulta principalmente da sua notoriedade e bom ambiente, segundo a administração da organização. Temos de lembrar que a política de recrutamento dos colaboradores se vocaciona principalmente para recém licenciados ou estudantes finalistas com residência em Braga e que, também por isso, com menores exigências salariais e maiores preocupações curriculares.

A direcção de recursos humanos intervém na negociação salarial realizada anualmente pela organização, discutindo com os directores as propostas de aumento salarial que estes apresentam para os seus colaboradores. Desta primeira discussão resulta uma proposta reflectida e reformulada que é apresentada ao conselho de administração para aprovação.

A intervenção da direcção de recursos humanos faz-se no sentido de focalizar as propostas em resultado de factores concretos, como sejam os resultados da avaliação de desempenho e dirimir a maior ou menor capacidade de argumentação dos respectivos directores na apresentação e defesa das suas propostas. Para além disso, tem o objectivo de garantir que não se produzem muitas discrepâncias salariais internamente. *"...as próprias razões de aumento [...] um determinado director propor 4 ou 5 pessoas para aumento mas depois de falarmos, as 4 ou 5 pessoas não serem as mesmas porque ele reduziu duas, que não teria lógica que ele propusesse aumento, e incluir outras que não tinham sido pensadas [...] se eu tenho aqui deste lado, um engenheiro de software a quem se está a propor um determinado aumento e depois, tenho aqui noutra direcção, um engenheiro de software a quem não se propõem aumento nenhum. É preciso alguém compatibilizar estas coisas [...] é complicado, se de facto existe a ideia de que elas têm de manter a paridade."* (Directora de RH). A proposta reformulada nesta reunião entre directores e direcção de RH é apresentada ao conselho de administração, que toma uma decisão final.

### Saídas

O processo de saída das pessoas da organização é cuidadoso. *"São sempre processos críticos, há que reconhecer isso mas tem que ser muito bem feito, muito bem preparado [...] Há vários mecanismos de saída mas acima de tudo somos claros"* (Administrador D.).

*"Esta empresa tem uma dimensão humana, também [...] não nos passa pela cabeça fazer uma GRH em que chegamos um belo dia e dizemos a uma pessoa: olhe, o seu contrato não vai ser renovado!"* (Administrador B.). *"...eles (Conselho de Administração) têm alguma preocupação social também [...] A qualquer momento eles estão sempre interessados em recuperar os menos bons"* (Directora de RH).

As razões que levam as pessoas a sair da organização são variadas.



1. Inadaptação à organização ou adaptação ao projecto, por não partilhar a cultura da organização.

*"...supostamente era uma pessoa cheia de competências e era cheia de competências, só que chegou à Organização A e pôs tudo em causa! Ora isso não é admissível e portanto convidámo-la a sair [...] (pôs em causa) os processos de desenvolvimento, a forma como [...] estava aqui uma empresa formada, com um conjunto de produtos no terreno, com sucesso claro e inequívoco. Não era admissível que viesse alguém e pusesse tudo em causa." (Administrador B.) " As pessoas saem porque tiveram ofertas melhores [...] pessoas que vieram de outros departamentos da Organização A e vieram para tentar mudar e não conseguiram. Chegaram à conclusão que era mesmo da organização, que não estavam bem na organização e saíram..." (Coordenador U).*

2. Insatisfação de expectativas de realização pessoal.

*"As pessoas saem porque lhes falta qualquer coisa que seja realmente importante para o projecto". (Administrador B.) "... só trabalha na Organização A enquanto isso o satisfizer porque quando o não satisfizer, ele a qualquer momento, ele trabalha por conta própria" (Directora de RH)."...tive pessoas que vieram de fora mas que digamos estavam sempre a pensar que lá fora tinham outras oportunidades e saíram também por iniciativa própria." (Coordenador U)*

3. Insatisfação das expectativas da organização quanto à sua capacidade técnica.

*"...o sistema depois fê-las saírem naturalmente. Elas não tiveram aceitação nos grupos de trabalho que têm determinado nível de exigência e se as pessoas não estão ao nível em termos técnicos acabam por não se aguentar nos seus postos". (Administrador D.) "...tive também uma pessoa que eu mandei embora porque vi claramente que não tinha perfil [...] para esta equipa." (Coordenador U)*

O processo de saída despoletado pela organização inicia-se pelas informações recolhidas durante o processo de avaliação de desempenho, sendo o conselho de administração informado pelos coordenadores de equipa, no período anterior à criação da direcção de recursos humanos. *"...ao final de seis meses é feita uma avaliação não positiva. Depois tem mais seis meses, feita uma nova avaliação não positiva. E a pessoa sabe isso, sabe que a avaliação que está a ser feita do seu trabalho não é positiva e portanto fala-se sobre isto, questiona-se a pessoa..." (Administrador B.).*

Esta decisão é tomada depois de se considerar a possibilidade de rotação interna do colaborador, colocando-o num posto de trabalho diferente e mais adaptado ao seu perfil e/ou expectativas. *"...há sempre a expectativa de recuperar as pessoas. Muitas vezes, não na mesma área mas em outras áreas dentro da empresa." (Administrador B.)*

*“O coordenador é que nos (administração) dá a informação que aquela pessoa não está a mostrar, que não é autónoma. A autonomia aqui é um bem essencial de qualquer recurso (pessoa) porque se há alguém que não seja autónomo faz depender do seu trabalho, o trabalho dos outros. Faz depender do trabalho dos outros, o seu também. Por isso as chefias intermédias não gostam de pessoas que não tenham autonomia, que não queiram decidir, que tenham medo de decidir e entram num processo de rejeição natural. São pessoas que começam a fazer os trabalhos menos importantes e vão por aí fora. E depois são dadas, quando elas chegam a um ponto em que dizem " olhe eu venho aqui porque esta pessoa não me serve, eu preciso de outra para a substituir", entramos num processo de tentar ver se aquela pessoa serve noutras áreas. Já houve vários casos.” (Administrador D.)*

Os critérios em consideração para a concretização da saída das pessoas da organização são:

1. contexto familiar.

*"Dispensar os serviços de uma pessoa que vai casar ou que vai ter um filho agora ou que já tem três filhos ou coisa parecida, é uma coisa. Dispensar os serviços de quem é solteiro e vive em casa dos pais é outra coisa"*

2. fins de contrato.

As acções que resultam desta avaliação estão relacionadas *"...com o tempo que damos para que as coisas se resolvam [...] vamos ter uma conversa com o recurso (a pessoa) no sentido de dizer, pronto ele tem tempo mas deve procurar um outro caminho [...] não o vemos cá a longo prazo mas pode ficar cá mais seis meses."* (Administrador B.)

*"... nós dissemos-lhe" P. não conte mais com a Organização A mas arranje o seu espaço de trabalho, com calma, sem stresse. Demos-lhe três meses de uma vez, não foi suficiente, demos-lhe mais algum tempo. No dia em que arranhou emprego, ainda ficou mais um mês e depois foi embora. Terminou o trabalho que estava a fazer e depois foi embora" (Administrador B.).*

A saída das pessoas é mais fácil, segundo o administrador D., nas áreas de desenvolvimento porque existe uma forma de avaliar a performance individual do colaborador (e.g. a existência de *bugs*). No caso da área comercial, *"...não temos tido rotatividade de facto na área comercial porque é muito difícil medir a eficácia no nosso caso."* Esta dificuldade resulta de o tempo necessário para a evidência do esforço dos colaboradores ser longo (1 a 2 anos) face à estratégia de vendas adoptada pela organização, que se processa através de intermediários (parceiros).

### *Avaliação de Impacto das práticas de GRH*

Procurou-se perceber o que a organização considera que se está a fazer bem e com impacto significativo, no âmbito da gestão de recursos humanos.

No que se refere ao impacto percebido pela própria Direcção de Recursos Humanos identificamos que são utilizados como indicadores de sucesso, a resolução de problemas e a satisfação expressa pelos colaboradores (incluindo as pessoas com cargos de chefia) da Organização A. *"...eu tenho essa ideia (de que é eficaz) mas é um bocado por aquilo que as pessoas me dizem [...] eu resolvi o problema, outras estão contentes. Eu acabo por juntar essas informações que eu tenho de um lado e do outro [...] recrutamentos que eu fiz e que correram bem [...] Por exemplo, no recrutamento tenho o objectivo de ter o mínimo de 80%, 80% dos recrutamentos de acordo com as expectativas ou superior, acima das expectativas. Pronto, tenho esse e na formação também [...] 80% de acordo com as alterações (expectativas) previstas no desempenho ou acima".* (Directora de RH).

A Direcção de Recursos Humanos, para além destes dados, introduziu mecanismos de controlo junto dos projectos que está a desenvolver. *"... eu fiz esta experiência (avaliação de desempenho) dos 360º mas depois, a seguir a isso, passei um questionário aos próprios, aos que entrevistaram no processo, no sentido de saber o que eles pensam da experiência e como deve evoluir [...] e é com base nisso que eu vou fazer alguma proposta. Não é só com base na minha ideia de como correu isto!"* (Directora de RH.)

Confrontada com os indicadores apresentados por Becker e Huselid (1999) relativos à excelência operacional e profissional da função RH, ou seja focalização no serviço ao cliente interno (colaboradores e gestores) realizado ao mais baixo custo possível, a directora de recursos humanos refere que *"...é evidente que eu tenho indicadores sobre o tipo de pedidos formais na intranet [...] qual é o prazo em que aquilo se resolve [...] enfim, são pedidos demasiados administrativos mesmo, são marcação de férias, marcação da faltas [...] acho que é condição sinequanon para funcionar. Se não estiver bem é que é mau. Agora, não acho que sejam áreas para valorizar."*

Algumas intervenções da DRH, pela sua natureza, não são passíveis de quantificação, na perspectiva da directora de recursos humanos. Por exemplo, aquelas que se prendem com a resolução de problemas individuais e gestão de conflitos não são registadas. À directora de RH cabe o papel de mediador entre as partes em conflito. Este tipo de intervenções enquadram-se nas expectativas que a organização tem do papel do director de RH *"...espera-se que o gestor de RH intervenha em todas as áreas em que há pessoas [...] (a função RH) [...] é apagar fogos!"* (Directora de RH). Os critérios de sucesso da organização, identificados pelo conselho de administração

medem-se pelo impacto no mercado (clientes e parceiros) e são para além dos resultados financeiros (volume de vendas), a equipa coesa e satisfeita com o projecto; baixo turnover; elevada produtividade e mais eficácia. Estes indicadores reflectem a perspectiva da administração de que o mercado confia na organização se a imagem que os colaboradores transmitem, no contacto diário com o exterior, é de satisfação e de confiança. E ao confiarem adquirem mais produtos Organização A!" *...a imagem que a Organização A reflecte perante o exterior, perante os seus clientes é muito fruto das paixões, das convicções das pessoas que representam a empresa. E por isso quando temos um coordenador de área do desenvolvimento ou um director a defender uma ideia perante uma plateia de pessoas, eu tenho a certeza e o mercado vai-nos dizendo aqui e acolá que sente uma vivacidade, uma vontade de concretizar coisas como não vê noutros lados, em que não existe se calhar este espírito [...] e o mercado no nosso caso consegue comparar isso [...] vai às sessões dos nossos concorrentes, conhece a rotatividade que lá existe [...] conhece o tipo de frases, o tipo de bocas que é dito num simples almoço contra a sua própria organização"* (Administrador D.)

A imagem que é transmitida para o mercado por colaboradores insatisfeitos, na opinião do administrador D., traduz-se por *"...um conjunto de pessoas que não são capazes de transmitir uma estratégia a uma voz, por exemplo, um conjunto de pessoas em que há gente mais animada e outra menos animada, que não produzem, que não são eficazes no seu trabalho. Estão desmotivadas no seu trabalho, claramente gostariam era de sair de lá se surgisse uma oportunidade [...] O primeiro sintoma (de que algo vai mal numa organização) é quando saem de lá pessoas [...] de facto, a importância de nós mantermos aqui o nosso corpo, o nosso núcleo sempre presente na Organização A porque quando sair daqui alguma peça importante, juntando a isso momentos mais críticos, na empresa começa a nascer a sensação de que nem tudo está bem"*.

### Participação

Os colaboradores podem apresentar ideias, em especial os colaboradores da área de desenvolvimento. Os procedimentos para este tipo de participação estão definidos no âmbito do processo de certificação da qualidade. *"...Em teoria, qualquer pessoa aqui na Organização A pode ter uma ideia para um novo projecto. Essa ideia, se for apresentada à administração [...] for minimamente aceite, podemos passar a uma fase seguinte..."* (Administrador B.).

A tomada de decisão faz-se, contudo, ao nível da Administração que considera numa primeira fase, a) adequação com a estratégia global da organização e b) os benefícios a retirar da ideia. Seguem-se, numa segunda fase, c) estudos de mercado, d) custos e

e) objectivos do projecto (ideia). O processo é concluído com a decisão final da administração e, no caso de ser positiva são assegurados ao projecto, recursos para a sua realização.

Durante este processo, todos podem dar opinião sobre o projecto e a administração considera os argumentos. No entanto, após a decisão tomada, esta passa à fase de realização. *"Uma vez decidida é para andar para a frente, não há volta a dar."* (Administrador B.)

A monitorização do projecto é feita com base na entrega de *"...de alguma coisa e essas entregas coincidem também com a passagem de informação a outras áreas"* (Administrador B.) em datas planeadas, registadas de acordo com as normas de qualidade em vigor na organização.

Por outro lado, o impacto das decisões é avaliado pelos resultados financeiros da organização. *"...há dados, dados financeiros que nos permitem avaliar que há determinadas áreas que não são rentáveis, sei lá, a área da administração pública não é uma área rentável! [...] é uma aposta estratégica. Foi lançada há 3 ou 4 anos atrás e hoje percebe-se que ainda não é uma área que tenha sido rentabilizada. Pode ter sido uma aposta errada, se calhar se fosse hoje não se faria essa aposta mas como a decisão não é de hoje...".* (Administrador B.)

### Motivação

A administração procura conseguir a coesão das pessoas. Promovem momentos de confraternização periódicos (2 vezes ao ano para toda a organização e com mais frequência, no que se refere aos quadros) onde está presente a equipa inicial da Organização A, com o intuito de divulgação da história da organização pelos que a viveram, e encontros institucionais com os seus clientes. *"O maior prémio que damos aquelas pessoas é quando as pomos perante uma plateia de 200 clientes em que eles mostram aquilo que eles próprios fizeram e depois cá fora os clientes não dizem outras coisas a não ser parabéns, adoraram, adoraram e é ali que fica a injeção de motivação para mais 4,5,6 meses e depois voltam à vida de problemas..."* (Administrador D.).

Os accionistas (12 colaboradores a quem foi oferecido um total de 6% do capital da organização na sua passagem a sociedade anónima) são também um canal de informação, informal e motivado, para os restantes colaboradores.

*"Investimos em formação, em prémios de produtividade, no espírito. É uma empresa ganhadora e isso tem alguma, tem algum motivo de apreço pelas pessoas. Envolvermos as pessoas, essa é uma questão importante. As pessoas gostam de ser*

*envolvidas nos projectos de ponta a ponta e não terem uma actuação estanque."*  
(Administrador B.)

Apesar de o envolvimento directo dos colaboradores em todos os aspectos da organização tenha vindo a diminuir, devido ao crescimento da organização e consequente sectorização e especialização de funções, procura-se que os colaboradores dominem o projecto em que estão envolvidos. *"...existe a preocupação das pessoas terem um domínio muito grande de todo o ambiente que as rodeia."*  
(Administrador B.)

As medidas de natureza salarial, que o conselho de administração decidiu implementar face ao menor volume de vendas da organização durante um período de crise (2002/2003), tiveram impacto no rendimento dos colaboradores. Na opinião do Administrador M., *"Penso que dizer que não, estaria a ser pouco correcto. Penso que sim (teve impacto nas pessoas). Agora, como as pessoas vêm um pouco por todo o lado, toda a gente tem amigos, colegas em empresas em que estalaram muitas histórias de despedimento, acabam por aceitar que, de todos os males, este era o mínimo que se possa exigir. Acabam por se resignar [...] nota-se em pequenas questões do dia a dia [...] as pessoas estarem com mais ou menos animação, boa disposição."*

### Comunicação

A política de comunicação é intencional porque, na perspectiva do conselho de administração, os colaboradores reflectem para o exterior a imagem positiva da organização, contribuindo para a confiança dos clientes nos produtos Organização A, o que tem impacto no volume de negócios, como já referimos anteriormente.

A comunicação na organização caracteriza-se por, nas suas múltiplas formas, utilizar canais preferenciais. Assim, a nível

- informal, através dos accionistas em contexto externo ao local de trabalho;
- formal, através da divulgação interna mensal dos resultados das vendas; reuniões com coordenadores, com todos os colaboradores e com os parceiros.
- externo, através da informação recolhida por questionários sobre a performance da organização junto aos clientes, especificamente os parceiros, visitas aos parceiros, etc..

A comunicação é também uma forma de envolver as pessoas na organização, motivando-as. *"Quando há um novo projecto, dentro da Organização A existem momentos específicos de passagem de informação tanto para os sectores de suporte, porque os projectos começam normalmente na área de investigação e desenvolvimento (ID) e depois esse conhecimento tem de passar para a área de*

*suporte técnico, para a área comercial, para a área de marketing. Existem momentos específicos para envolver essas pessoas". (Administrador B.)*

Especial atenção é dada, pelo conselho de administração, aos coordenadores e directores. *"Há um grupo de pessoas, umas que gerem estas unidades, portanto os gestores das unidades de negócio e depois aqui os directores das unidades de prestação de serviço. Estas pessoas, lidamos com elas de perto e partilhamos muito da vida da empresa. E há permanentemente, há 4 vezes por ano encontros de administração com estas pessoas que são o núcleo da gestão da Organização A. E aqui fala-se de tudo. Fala-se do produto que devia ter saído e não saiu, fala-se da concorrência, fala-se das dificuldades de relacionamento entre departamentos, fala-se de tudo e mais alguma coisa."* (Administrador B.)

#### **4.1.4. Processos de mudança**

##### Reestruturação

A reorganização da estrutura foi despoletada pela necessidade de maior eficácia em termos comerciais, que se traduzia por *"...maior focalização, não se consegue ter uma pessoa que saiba falar muito bem de negócios nas áreas de grandes empresas e simultaneamente voltados para as pequenas empresas (produtos)"* (Administrador B.) ou seja, conseguir uma maior especialização das pessoas considerando os produtos da organização como orientação bem como maior controlo dos resultados financeiros *"...depois do reporte financeiro, da análise da performance, da análise dos resultados do ponto de vista da departamento financeiro traz outra perspectiva de acompanhamento da gestão, dos sectores em que estamos acima ou abaixo dos resultados..."* (Administrador M.)

Em harmonia com a política de comunicação da organização, a nova estrutura matricial permitiu também uma maior aproximação entre as pessoas, esbatendo distâncias que a estrutura piramidal acentuava. *"...nós queremos que esta distância (aponta para as diferentes estruturas) nós queremos que seja mínima [...] sempre em cada momento que estamos cá, falamos com as pessoas, partilhamos as nossas próprias ansiedades, dificuldades, alegrias com as pessoas de uma forma geral."* (Administrador B.)

A opção por uma estrutura matricial foi feita com base numa sugestão de um dos administradores, na altura a frequentar um MBA: *"...nós tínhamos ali uma pessoa com estes conceitos novos [...] levantou-nos questões do ponto de vista da eficácia [...] porque é que vamos fazer isto, dá dinheiro, não dá dinheiro, enfim, não estávamos habituados a falar desta forma e ele trouxe-nos essa frieza dos números para cima da*

*mesa [...] estávamos a discutir desenhos de organização e tal, ele mostrou uns apontamentos sobre esta estrutura matricial. [...] isto começava a estar em voga"* (Administrador D.).

Juntaram-se a esta ideia, as informações recolhidas sobre outras organizações que adoptaram estruturas em matriz, o que permitiu avaliar se este tipo de estrutura respondia às necessidades da organização. Foi solicitada também uma hora de consultoria. *"E uma vez tive cá um cliente nosso, um parceiro nosso da Delloite. A Delloite fundiu-se com a Andersen e levaram 6 meses a tratar da organização das duas. E aquilo que eles fizeram foi isto, mais coisa menos coisa. Também fizeram sucesso comercial, eu estive também a perceber. Arranjei, digamos, aqui uma conversa, uma hora de consultoria. Estive a perceber como esta gente se entendia."* (Administrador D.)

O processo de implementação iniciou-se com a apresentação em reunião de quadros da estrutura matricial sem a designação de titulares. *"E começamos (a administração) por desafiar toda a gente, digamos que até fiz a pergunta: Há aqui, quem é que está aqui, eu perguntei e estavam 15 pessoas, quem está aqui que vê que podia assumir um outro papel na Organização A? E estávamos 15 e levantaram o dedo 14. Curioso, a única que não levantou o dedo foi o A (colaborador com função de coordenação), altamente apaixonado pela Organização A..."* (Administrador D.)

Foi incentivada a rotação de postos. As pessoas mudaram de áreas. *"Nós não temos de estar nos nossos lugares [...] posso fazer outras coisas..."*.

*"...no fundo este processo levou 3 meses dentro da Organização A. Entre definirmos enquanto administração neste triângulo (definição de áreas de responsabilidade na administração). Depois, mais abaixo, isto, percebermos como isto (a matriz) funciona, começarmos a falar com as pessoas, a prepará-las para o novo modelo de funcionamento até chegarmos ao nome das pessoas foi um trabalho, muito trabalho meu e do J.(um dos administradores) dos últimos 2, 3 meses."* (Administrador D.)

Abordamos de seguida a perspectiva dos colaboradores, não só sobre os processos de mudança mas também de todos os outros aspectos que anteriormente focamos na perspectiva da organização.



#### 4.1.5. A perspectiva dos colaboradores

##### *A organização*

Segundo Herriot, (2001, pp.163), quando as pessoas se referem à "organização" fazem-no com se estivessem a falar de uma pessoa. Adoptam a palavra "eles", se querem referir-se às acções desenvolvidas pela gestão de topo dessa mesma organização "*...eu sinto que a administração faz esse tipo de escolhas [...] eu confio no trabalho deles*" (colaborador 2) e a palavra "nós" quando se referem especificamente à sua equipa de trabalho ou à sua unidade de negócio. A Organização A não é excepção! "*...no nosso departamento [...] qualquer motivo serve para o jantar [...] foi uma das coisas que eu senti quando eu cheguei que é mesmo isso que eles, direcção e respectivos directores de departamento, tentam incutir essa imagem...*" (colaborador 1)

No entanto, esta dicotomia nós – eles é utilizada especificamente quando se tem de denominar acções desenvolvidas pela organização. Coexiste com este conceito, nas palavras dos colaboradores, uma entidade abstracta que é denominada como Organização A e que é muito utilizada quando se está a denominar a organização na perspectiva do exterior ou se definem as percepções que se têm da organização. "*...vinha para aqui (para as instalações da organização), era a nossa casa*" (Colaborador 2)

A imagem da Organização A, no momento da integração, é de uma organização jovem, organizada e com um programa de incentivos interessantes. Para além disso, transmite uma imagem de solidez em termos económicos porque, comparativamente a outras, não despediu ninguém e cresceu em volume de vendas. Esta imagem, assente nos indicadores (volume de vendas e taxa de saída) proporciona aos colaboradores um sentimento de segurança. "*É uma equipa bastante jovem, há bastante inter – ajuda, a nível de políticas mesmo da empresa como já falei, a nível de remunerações, dos prémios [...] É uma empresa sólida, está no meio da situação que existe actualmente e para já não há problemas de maior, pelo menos*" (Colaborador 1).

Posteriormente, a esta primeira impressão são acrescentadas, pelos colaboradores, as seguintes características: clima relacional bom, caracterizado por um espírito de inter – ajuda. "*A nível da equipa, eu acho que é um dos pontos fortes da empresa.*" (Colaborador 1). "*...sentia-se, e até é engraçado que depois comentei com outras pessoas conhecidas minhas que vieram cá a entrevistas também, e sente-se quando se entra na empresa que há um ambiente de trabalho ou seja, nota-se que está toda a gente a contribuir para uma causa comum. E isso agradou-me...*" (Colaborador 2).

### *Estratégia*

Os colaboradores têm uma ideia clara da estratégia da organização que é operacionalizada em termos comerciais, nomeadamente volume de vendas, novas parcerias, novos mercados, etc., ainda que outros aspectos sejam introduzidos, como por exemplo a qualidade. *"Foi um bocadinho abordado na reunião anual onde são apresentados objectivos a nível comercial. Já não me recordo números mas tentar ganhar terreno a nível de nossos parceiros que sejam da concorrência, que venham para a Organização A, a nível de clientes finais, o número que é pretendido, ou por exemplo, de áreas a nível nacional mesmo no caso de Moçambique que temos lá parceiros, pretender também ter negócios lá fora. Por exemplo, aqui atrasado, o ano passado novas parcerias com outras áreas que não as nossas. São sempre apresentados, temos sempre uma ideia de qual é a estratégia que vamos seguir. A nível de qualidade, temos o processo de qualidade. Fomos também informados que seria uma das estratégias da empresa obter a certificação "* (Colaborador 1) *"...crescer de uma forma sustentada [...] crescer no mercado nacional ou internacional [...] isso tem de ser acompanhado por um crescimento de funcionários, colaboradores, é crescer como empresa ou seja implementação no mercado dos produtos."* (colaborador 2).

### *O papel da Gestão de Recursos Humanos na organização*

Na perspectiva dos colaboradores, a direcção de recursos humanos tornou-se necessária devido ao crescimento da organização e principalmente no que se refere à selecção e gestão de carreira, como já anteriormente referimos. *"Numa empresa que está, que já tem uma certa dimensão como a Organização A já tem, o número de funcionários já é elevado e está crescer, nos últimos anos penso que faz falta um Departamento de Recursos humanos para tratar principalmente destes casos."* (Colaborador 1).

O reconhecimento da função RH na perspectiva dos colaboradores ainda é incipiente, talvez devido ao facto de ser recente na organização como direcção autónoma. Alguns colaboradores quando desenharam o organograma, a propósito da mudança de estrutura, esqueceram-se de identificar a direcção de recurso humanos. A referência à DRH faz-se principalmente em relação a acções concretas, como a resolução de um problema *"...por exemplo, eu tenho um caso de uma pessoa que vinha do exterior e tinha dificuldades de adaptação e eu falei com L., que é a nossa directora de recursos humanos, agora temos uma directora de recursos humanos..."* (coordenador U), ou então quando se faz referência a práticas de RH mais difundidas, como o recrutamento e a selecção.

### *Práticas de gestão de recursos humanos identificadas*

Os colaboradores identificam as seguintes práticas de GRH na organização: recrutamento e selecção, formação, integração, avaliação de desempenho e gestão de carreiras.

Consideram que a mudança que ocorreu com a nova direcção de recursos humanos se fez sentir:

- na selecção, pela avaliação psicotécnica a que os candidatos são sujeitos;
- na gestão de carreiras, pelas entrevistas que estão a ocorrer para avaliação de interesses profissionais. A gestão de carreira, em especial no que se refere à diversidade de funções/rotação de postos de trabalho é um dos aspectos que os colaboradores mais valorizam. *"...que davam incentivos aos trabalhadores. Mesmo quando eu entrei, também foi uma das coisas que me indicaram, futuramente se não estivesse a corresponder às minhas expectativas o local, há sempre vagas que são abertas internamente e havendo possibilidade, que seria um local que se poderia aprender e não estagnar numa dada área se eventualmente se pretendesse mudar. Seria bastante diversificado a nível de áreas se quisesse..."* (Colaborador 1).

Outros aspectos como a integração, a avaliação de desempenho e a formação são atribuídos ao gestor da equipa, o que nos remete para o facto de a função de recursos humanos nesta organização ser partilhada com os coordenadores (gestores de linha), verificando-se um envolvimento concreto e real destas chefias.

### Recrutamento e Selecção

Na perspectiva dos colaboradores e considerando a sua experiência, a selecção é feita com base na análise do *curriculum vitae* e entrevistas individuais, sendo uma delas com a chefia directa.

O perfil do colaborador Organização A contempla as seguintes características: conhecimentos técnicos e disponibilidade para formação; (alguma) experiência profissional; disponibilidade para a organização em termos de tempo e de envolvimento na realização das tarefas. *"Vestir a camisola"*, na opinião do Colaborador 1.

### Integração

A integração, descrita na primeira pessoa por um colaborador, foi considerada como *"...muito boa"* (Colaborador 1). Para além da formação inicial, há uma integração na equipa a que se pertence através do contacto directo com a função mas em tarefas

essencialmente de suporte e observação dos colegas. Não há qualquer contacto directo com os clientes. *"...há um bom relacionamento entre as pessoas. Qualquer pessoa nova que chegue é sempre bem acolhida. Há inter-ajuda entre as pessoas e de equipas de trabalho."* (Colaborador 1).

Os colaboradores entrevistados já tinham mais de 2 anos de antiguidade, pelo que a sua integração não foi acompanhada pela direcção de recursos humanos, que ainda não existia. A apresentação da organização e de todos os seus colaboradores foi realizada por dois colaboradores da área de marketing.

A direcção de recursos humanos tem como projecto aperfeiçoar o processo de integração, valorizando a figura do monitor, que denominou de "padrinho de integração" ou seja, o novo colaborador passa a estar a cargo de um colaborador sénior que tem como missão zelar pela sua integração na organização, respondendo às suas dúvidas, apresentando-o aos colegas, etc. O processo de integração passa a ter um carácter mais formal.

Na perspectiva dos colaboradores, o processo de integração promove mudanças que se traduzem nas suas palavras como "vestir a camisola". Isto *"...significa o mesmo que no conceito geral, é mesmo estar interessado pelos problemas da empresa e dar uma boa imagem e satisfazer os clientes e fazer o trabalho como deve ser. Significa também [...] (trabalhar fora da hora.) Significa porque a maior parte das vezes é preciso isso."* (Colaborador 1)

O processo de integração foi muito cuidado desde o início da organização, pela própria administração que sempre dedicou atenção à entrada dos novos colaboradores, *"...realmente convenceu-me porque gostei tanto da atitude por parte da administração! Achei que era um projecto válido [...] senti que havia gente ao meu lado e que poderia crescer muito aqui dentro também, que se aprende..."* (colaborador 2). A intencionalidade deste esforço de integração traduz-se pela expectativa de que *"...em cada momento uma pessoa que trabalha nesta unidade tem de ter a capacidade de projectar a Organização A, os seus valores e saber o que é importante para a organização [...] ter sempre uma atitude positiva e estar, criar empatia, criar ligações"* (coordenador U).

### Formação

Para além da formação inicial durante o período de integração, os colaboradores frequentam principalmente acções de formação para actualização quanto a produtos e serviços da própria organização. *"...houve outra altura em que eu fui a um congresso e [...] nessa altura, sim fez-se um encontro com toda a gente de produção para mostrar às pessoas as novidades tecnológicas, etc. Fez-se uma apresentação a toda a gente,*

o que é que estava a acontecer”. (Colaborador 2). Também frequentam acções externamente, ainda que esta modalidade seja mais frequente para quadros de direcção. Por vezes, os formadores externos deslocam-se à própria organização.

À formação é atribuído um valor utilitário, instrumental, pelos colaboradores. *“Há algumas formações que são [...] vamos alguns, que possam estar a ter necessidade dessa formação na altura e outros não. Também dependendo das linhas (produtos e/ou serviços). No nosso caso, no ano passado tivemos formação de um produto que colegas que estavam noutra linha não tinham necessidade imediata dessa formação, não foram incluídos.”* (Colaborador 1).

Alguns colaboradores salientam também o esforço de autoformação que realizam, cabendo à organização contemplar, nos seus horários de trabalho, espaço para que a possam realizar. *“...todas as 6<sup>as</sup>feiras à tarde tínhamos a hipótese, o tempo era dedicado a aprender coisas novas.”* (Colaborador 2).

À formação também é atribuído um valor motivacional quer pela perspectiva de desenvolvimento pessoal (*“...poder aprender coisas novas, encontrar coisas diferentes, métodos diferentes de fazer as coisa [...] é a melhor maneira de me trazerem motivação...”*) quer como reconhecimento da organização, neste caso a administração (*“eu acho que acaba por ser às vezes um prémio da empresa a alguns funcionários. É uma forma de motivar.”* (Colaborador 2)).

### Avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho é compreendido e bem aceite pelos colaboradores. *“Nós temos um esquema de avaliação que está montado, em que há um conjunto de parâmetros que são parâmetros da organização, são iguais para todos os funcionários e depois existem dois grupos que são específicos e que tem a ver com aquilo que nós chamamos metas objectivas e metas subjectivas. Metas subjectivas são, por exemplo o empenho da pessoa, algo que não se pode medir mas se pode constatar. Metas objectivas são, esta pessoa concretizou 10 leads ou fez vinte propostas. Nós podemos medir, temos instrumentos de gestão que nos dão esses números.”* (Coordenador U). *“...o director vai nos informando [...] há uns gráficos que são elaborados (pelo gestor de equipa) e vemos, mais ou menos, se estamos a cumprir [...] para ver o nosso evoluir [...] É nos atribuído uma classificação trimestralmente que corresponde a um prémio a nível remuneratório e depois também se estamos a corresponder às expectativas e aos objectivos.”* (Colaborador 1).

A entrevista de avaliação é importante para os colaboradores. *“... especialmente a discussão com o coordenador de área, acho que é fundamental! Tanto para nós sabermos o que estamos a fazer mal e o que é que estamos a fazer bem. Tanto para*

*nós como para eles, para o coordenador saber qual é o nosso, o que é que estamos a pensar. Se calhar até estamos distraídos e não estamos a reparar que não estamos a fazer bem... ” (Colaborador 2). “Aliás, uma das minhas preocupações [...] em determinada altura foi claramente nas reuniões de controlo que tinha com a administração, colocar as coisas em avaliação do lado de lá e perguntar-lhes, eu quero feedback, como é que é? Está bem, está mal? Hum, está bem, está mal aqui. Pronto, foram-me dando algum feedback.” (Coordenador U).*

Durante a entrevista de avaliação de desempenho, são discutidas as classificações atribuídas aos parâmetros, previamente estipulados em documento de suporte, quer pelo próprio quer pela chefia. *“...Mas é debatido na própria avaliação. Nós temos uma certa quantidade de parâmetros que nós respondemos, a avaliação que achamos acerca de cada um deles e podemos não estar de acordo com aquilo que nos é dito.” (Colaborador 1).*

Os objectivos de desempenho individuais são apresentados aos colaboradores pelo director e/ou coordenador específico. A negociação dos objectivos é feita entre a direcção e a administração, sendo estes objectivos gerais ou seja ao nível da unidade de negócio/departamento. *“...o administrador M. que é o responsável pelo D. traça objectivo [...] há uma reunião para sincronizar objectivos com as equipas todas para não se estar, para não estarem a ser injustas de área para área e depois é transmitido pelo coordenador de cada área a cada colaborador esses objectivos” (Colaborador 2). “Pelo menos até à data não temos votos na matéria. O director de cada unidade de negócio, julgo que conjuntamente, não sei mas penso que conjuntamente com a administração. A área comercial tem as vendas estipuladas, cada departamento o objectivo que tem, mas a nível de funcionários, pelo menos no nosso departamento, não há nada.” (Colaborador 1).*

Mesmo quando os colaboradores desempenham funções de coordenação de uma equipa de projecto, a sua capacidade negocial relativamente aos objectivos de performance, é limitada. *“Se calhar aceitei objectivos que não devia. Cabe a mim aceitar ou não, embora não tenha grande escolha [...] é difícil dizer que não.” (Coordenador U).*

Os objectivos são expressos quantitativa e qualitativamente. *“Não há assim um número quantificável mas temos objectivos, tentar cumprir os prazos dentro do que está estabelecido ao nível dos processos e todas as outras tarefas que eventualmente tenha adstrito individualmente. Mas não existe nada assim quantificável...” (Colaborador 1).*

### Gestão de carreiras/Progressão

Os colaboradores reconhecem que existem oportunidades de carreira na Organização A quer porque tal lhes foi afirmado no processo de integração "...que davam incentivos aos trabalhadores. Mesmo quando eu entrei, também foi uma das coisas que me indicaram, futuramente se não estivesse a corresponder às minhas expectativas o local, há sempre vagas que são abertas internamente e havendo possibilidade, que seria um local que se poderia aprender e não estagnar numa dada área se eventualmente se pretendesse mudar. Seria bastante diversificado a nível de áreas se quisesse..." (Colaborador 1), quer porque já tiveram essa experiência "...para mim foi uma evolução horizontal. Tive uma subida horizontal, foi uma mudança." (Colaborador 2).

A expressão da vontade de mudar realizasse principalmente durante a avaliação de desempenho "A altura das avaliações é também propícia a isso se estamos descontentes com uma situação ou se eventualmente achamos que queremos mudar e propor-se alguma...agora actualmente até tem existido com a Dr.<sup>a</sup> L. [DRH] entrevistas de carreira precisamente nesse sentido." (Colaborador 1) ainda que por vezes, decorra naturalmente durante a interacção do dia-a-dia. "...já pensei nisso [mudar de unidade]. Creio mesmo que já falei com o P. C. [coordenador da UCI] sobre isso "Tens que vir para aqui para a minha unidade, ainda te vou roubar ali aquele lado!"..." (Colaborador 2).

A gestão de carreiras é também percepcionada como uma forma de resolver problemas internos decorrentes da adaptação dos colaboradores a diferentes funções, com a vantagem de o período de integração ser mais rápido, face a um recrutamento externo. " Prefiro pessoas de outras unidades. [...] Por exemplo eu tenho um caso de uma pessoa que vinha do exterior e tinha dificuldades de adaptação [...] essa pessoa para além de não ser rentável cria problemas no dia a dia do seu trabalho que eu considero que uma pessoa com aquele nível de experiência não me pode colocar nem uma pessoa que trabalha numa área como esta não pode colocar. E então nós combinamos eu e a L.[Director RH] e a outra pessoa, que é o meu colega que trabalha aqui ao lado foi que, fazemos uma troca: ele tinha uma pessoa que até estava a produzir mas que de alguma maneira ele achava que não tinha grande perspectiva de promoção essa pessoa queria vir até trabalhar para uma área de consultoria." (Coordenador U).

### Prémios e remuneração

Os prémios estão associados directamente à avaliação de desempenho e é esta a percepção que os colaboradores têm. "...nós temos prémios de produção

*trimestrais...depende do meu desempenho, digamos assim.” (Colaborador 2). São atribuídos individualmente, pelo que não há divulgação do seu montante por trabalhador. A insatisfação relativamente ao prémio recebido é manifestada não em termos comparativos (entre pares) mas sim considerando o esforço que se realizou.” ...ele próprio achar que o trabalho dele, não comparado com outro, mas o trabalho dele talvez merecia ter mais e teve menos...” (Colaborador 1). “Não se compara. É capaz de se dizer “este trimestre não foi o que eu estava à espera” mas a comparação “é pá, aquele tirou mais do que eu e eu tirei menos”, isso não!” (Colaborador 2).*

Existe também a percepção de condicionamento da performance individual à do grupo, o que tem repercussões no prémio recebido. “...muitas vezes o que recebemos ou não no prémio trimestral não depende só do nosso trabalho mas por exemplo, nós estamos englobados numa equipa e numa empresa e em períodos de crise, o nosso crédito também é afectado, apesar de nós termos tido um excelente desempenho no último trimestre! Claro que é complicado para nós lidar com esse sentimento, não é? Mas o que se pode fazer?” (Colaborador 2).

### Saídas

As saídas são relatadas pelos colaboradores de uma forma muito clara e uniforme, em que coexistem exemplos de situações de saída por decisão da organização e/ou do colaborador. “*Há duas formas de sair: há pessoas que são despedidas e outras pessoas saem porque querem sair ou arranjam algo melhor, ou quiseram mudar de vida. Basicamente é por causa disso. Ou encontraram empregos que lhes trouxessem ou mais motivação ou mais dinheiro, não faço ideia! [...] E depois também há o caso das pessoas não corresponderem se calhar às expectativas da empresa e serem despedidos porque não estão a fazer um trabalho correcto.” (Colaborador 2). “uma pessoa acaba por sair [...] porque não se sente bem, não se sente integrada [...] ela é que se exclui.” (Coordenador U).*

Existe também a percepção de que outras alternativas foram dadas aos colaboradores antes da decisão limite da saída. “*Um dos colegas que estive cá também já saiu da empresa. Entretanto, mudou de departamento mas também não foi de encontro aquilo que ele estava à espera e acabou mesmo por sair da empresa. Ou seja, foi mesmo um elemento que saiu e foi mesmo no nosso departamento que isso aconteceu.” (Colaborador 1).*

Às saídas não estão associadas percepções negativas dos colaboradores, passíveis de criar instabilidade no ambiente relacional interno. “*Não é hábito (as pessoas saírem zangadas). Eu sei que já aconteceram casos mas não se sente, depois na empresa não se sente muito!” (Colaborador 2).*



### Participação

A participação dos colaboradores traduz-se, na sua perspectiva, por apresentar ideias/propostas ao seu chefe directo sobre o seu próprio trabalho.

Reconhecem limitações na sua participação quanto à definição dos objectivos de performance ou mesmo na sua discussão, como anteriormente referimos. No entanto, manifestam à vontade para expressarem a sua discordância.” *Temos de dizer isso ao coordenador de área (que não concordamos). Eu pelo menos digo.*” (Colaborador 2). “*Se não concordamos, aí possivelmente temos de falar....*” (Colaborador 1). Consideram também que existe um bom conhecimento, por parte da administração, dos interesses dos seus colaboradores, pelo que as propostas que lhes são feitas são adequadas e de alguma forma antecipando o conflito de interesses. “*...eu também acho que há uma sensibilidade por parte da administração que quando propõem alguma coisa acho que sabem, que conhecem mais ou menos o percurso e as aptidões de cada pessoa e propõem se calhar as propostas correctas [...] pelo menos é o que eu tenho sentido ao longo destes x anos*” (Colaborador 2).

### Motivação

O bom ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal são características da organização apresentadas como muito positivas pelos colaboradores. “*...a nível de ambiente de trabalho penso que é um dos factores chaves para uma pessoa estar motivada e as coisas correrem melhor, acho que o ambiente de trabalho é uma condição, é meio caminho andado [...] Há bom relacionamento, há mais motivação logo [...] Produz-se mais ou pelo menos não custará tanto. Vou ficar aqui até tarde mas como há bom relacionamento é quebrado o factor negativo de ter estado até tarde. Se fosse, se não houvesse bom relacionamento [...] é complicado ficar até tarde.*” (Colaborador 1). É considerado mesmo como um aspecto diferenciador relativamente a outras organizações. “*O que eu noto é que, acho que o relacionamento interpessoal acho eu é melhor do que noutras empresas que eu conheço. De resto, a forma de fazer as coisas a nível técnico em si, acho que é muito idêntica.*” (Colaborador 2).

Constatam um esforço intencional por parte das chefias directas e administração para que os colaboradores se sintam bem. “*As próprias pessoas são assim [...] também acho que é filosofia da empresa [...] foi uma das coisas que eu senti quando cheguei*

que é mesmo isso que eles, direcção e respectivos directores de departamento tentam inculcar essa imagem." (Colaborador 1).

Os colaboradores sentem-se acompanhados. A chefia dá-lhes *feedback* do seu desempenho, independentemente do seu sentido (positivo ou negativo). " *Por acaso, na semana passada como um dos parceiros enviou, não sei se foi email penso que sim, um elogio, enviou para ele e ele fez o forward para nós [...] Nesse aspecto, ao nível do meu departamento, o director ele é impecável.*" (Colaborador 1).

Os prémios têm impacto nos colaboradores ainda que alguns opinem que "...*Há uma distribuição de lucros ao fim do ano. É motivante mas eu acho que essas motivações são como fósforos: são capazes de motivar numa semana, não é?*" (Colaborador 2).

A não atribuição de prémio num trimestre teve algum impacto junto dos colaboradores. "*No fim do ano passado houve alguns cortes [...] foram transmitidos esses cortes pela administração e foi perfeitamente compreensível! [...] claro que não é bom, não é? A pessoa não fica radiante...*" (Colaborador 2). "...*penso que nunca é agradável, não é? para nenhuma das partes, julgo eu [...] na altura, desmotiva sempre um bocadinho [...] mas daí, como retaliação, trabalhar menos ou fazer isto ou aquilo, não!*" (Colaborador 1).

A atribuição de novos projectos aos colaboradores é, segundo os colaboradores, importante para o seu desenvolvimento pessoal e para a manutenção do seu índice motivacional. " *Para mim, a única [...] poder aprender coisas novas, encontrar coisas diferentes, métodos diferentes de fazer coisas, para mim é a maior motivação que me podem, é a melhor maneira de me trazerem motivação...*" (Colaborador 2).

A rotação de postos de trabalho dentro de um processo limita o impacto de tarefas mais monótonas, na perspectiva dos colaboradores e é utilizado com frequência pelos coordenadores de equipas. " *...a fase de X (do processo de produção) não é muito estimulante ou seja uma pessoa, um ano, dois e começa a ser, começa a desmotivar um pouco porque o trabalho não há novidade!*" (Colaborador 2).

Para alguns colaboradores, as acções que garantem a sua motivação para o trabalho resumem-se a "...*mais condições a nível da aprendizagem ou mais condições a nível monetário [...] porque eu prezo muito estar a fazer uma coisa que gosto! Acho que isso é muito mais importante que o dinheiro.*" (Colaborador 2).

### Comunicação

Os colaboradores têm facilidade de acesso às diferentes áreas da organização bem como à própria administração. "*Sempre que tive necessidade, ou telefonei ou fui à sala. Nunca marquei entrevista (com a administração) porque também são situações muito casuais, pontuais.*" (Colaborador 1).

Recebem informação regular sobre o seu desempenho individual e da própria organização. A informação está disponível quer a que é relativa ao departamento específico "*...há uns gráficos que são elaborados e vemos mais ou menos se estamos a cumprir.*" (Colaborador 1), quer à própria organização. "*Ultimamente têm enviado (dados escritos) ao nível de gestão de vendas.*" (Colaborador 1).

Para além da informação disponibilizada, são realizadas reuniões de que se destaca a reunião anual de colaboradores. Também são realizadas reuniões em casos específicos, como por exemplo no trimestre em que não foi atribuído prémio aos colaboradores. "*Existiu o ano passado uma quando houve um corte do prémio do trimestre, precisamente para justificar mas foi a nível do departamento. Um dos elementos da administração esteve presente, se assim o director do departamento o entendesse para falar desse assunto*". Foi importante o administrador estar presente porque "*...mesmo que fosse só com o nosso director penso que seria transmitida da mesma forma mas no fundo é importante porque, digamos que mostra pelo menos interesse da parte da administração em expor bem a situação que a empresa está a passar.*" (Colaborador 1).

As vias informais de comunicação são cuidadas e utilizadas intencionalmente. "*Propor no verdadeiro sentido da palavra, nunca propus porque é uma daquelas conversas que se tem normalmente no dia a dia até com os administradores [...] as pessoas com quem eu acabo por falar mais até nem é o director, é até com o Administrador D. Pequeno almoço de manhã, muitas vezes [...] encontramos-nos no café, somos capazes de conversar um bom pedaço. E com os coordenadores de área é muito próximo, muito próximo o relacionamento.*" (Colaborador 2).

### Processos de mudança

O impacto da mudança de estrutura não foi sentido uniformemente pelos colaboradores. Na altura em que foram entrevistados, a mudança de estrutura era recente (cerca de 6 meses). Os colaboradores tinham informação sobre a mudança mas não conseguiam reproduzir fielmente a nova estrutura. Para além disso, o seu dia-a-dia não tinha sido alterado. "*...criaram-se unidades de negócio aqui. Não senti mudança no workflow de trabalho. Acho que é a mesma coisa.*" (Colaborador 2).

Os colaboradores com funções de coordenação possuíam mais informação e discutiam com maior detalhe a nova estrutura. A sua perspectiva é de "*é assim, o que é claramente visível é que, salvo algumas excepções em que algumas destas unidades tiveram que trabalhar em conjunto, há um distanciamento maior do meu ponto de vista [...] entre chefias, entre os interesses porque as pessoas acabam por*

*defender a sua dama. Porquê? Porque ao fazermos isto, cada unidade destas tem um orçamento que tem de defender, não é?" (Coordenador U).*

**Tabela 6. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização A**

<b>Práticas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Recrutamento</b>	Fontes: candidaturas espontâneas e colocação de anúncios em suporte papel (jornais) e digital (página web). A proximidade com a Universidade do Minho torna-a uma fonte privilegiada de recrutamento.
<b>Seleção</b>	Entrevista com a directora de recursos humanos, administração e chefia directa. Recurso a avaliação psicológica especializada. A organização privilegia estágios curriculares onde pode apreciar a capacidade técnica do candidato previamente à elaboração de contrato de trabalho. Critérios de selecção: local de residência, escolas onde obteve formação técnica, perfil psicossocial (competências de relacionamento e de trabalho em equipa).
<b>Integração</b>	Plano estruturado de integração do colaborador na organização: apresentação da organização, apresentação aos colaboradores da organização e plano específico de integração na área funcional.
<b>Formação</b>	Formação inicial obrigatória para todos os recém admitidos sobre os produtos da organização. Formação consoante a função desempenhada, por vezes fora do país. Plano e orçamento específico para a formação profissional.
<b>Avaliação do desempenho</b>	Avaliação trimestral com suporte em ficha para atribuição de prémio. A avaliação é realizada pela chefia directa em entrevista individual após preenchimento da ficha específica pelo colaborador (auto-avaliação) e pela chefia (hetero-avaliação). São avaliados, grau de realização dos objectivos fixados para o período e aspectos comportamentais. Está associada com a gestão de carreira do colaborador (decisão de progressão, rotação, integração ou saída) e com a remuneração.
<b>Progressão e Promoções Gestão de carreira</b>	A gestão da carreira contempla a rotação por outras áreas na organização consoante os interesses profissionais, as disponibilidades internas e o desempenho individual. Este movimento pode ser horizontal e/ou vertical. As promoções são realizadas em função da atribuição de projectos de maior responsabilidade e respectiva coordenação

	<p>pelo que é importante a capacidade de liderança, relacionamento interpessoal e capacidade técnica.</p>
<b>Remuneração e Prêmios</b>	<p>Prêmios atribuídos trimestralmente em função da prestação individual, do grau de satisfação dos clientes e dos resultados globais da organização.</p>
<b>Saídas</b>	<p>O processo de saída das pessoas é cuidado independentemente do motivo (cessação do contrato, por iniciativa do colaborador ou por mutuo acordo). Esta atenção traduz-se no tempo disponibilizado ao colaborador para encontrar colocação exterior, no caso do processo de saída ser da iniciativa da organização. Neste período de transição que pode ir para além de 6 meses, o colaborador recebe remuneração idêntica à anterior ainda que o seu vínculo à organização seja alterado (por ex. consultor externo).</p>
<b>Qualidade</b>	<p>Realização de inquéritos sobre satisfação aos colaboradores.</p>

#### 4.1.6. Discussão do caso Organização A

Constata-se que existe uma coerência e homogeneidade no discurso de todas as pessoas entrevistadas, no âmbito deste estudo de caso. Esta coesão manifesta-se em todos os níveis hierárquicos da organização, desde a administração, direcção, coordenadores e colaboradores e relativamente aos diferentes temas abordados que vão desde a estratégia, à mudança (por exemplo, a introdução da nova estrutura organizacional), à perspectiva sobre a GRH, do que é esperado das pessoas, na própria linguagem utilizada, no relato de acontecimentos e na expressão de preocupação com as pessoas. De facto, todas as pessoas contactadas explicaram de igual forma e utilizando por vezes o mesmo vocabulário, a missão da organização, o objectivo anual da organização e a forma como tinham decidido concretizá-lo. Estavam conscientes dos canais de comunicação (formal e informal) e faziam uso deles para participarem no dia-a-dia da organização. Reconheciam positivamente o papel da chefia e, em particular, do conselho de administração, e expressaram de forma clara, as expectativas que tinham face à organização e as que pensavam que a organização tinha deles. A pretexto da criação da direcção de recursos humanos identificaram as práticas de GRH existentes na organização, ainda que os colaboradores directos o tenham feito com menos pormenores, e expressaram expectativas idênticas relativamente ao seu funcionamento.

A estabilidade das políticas de GRH da Organização A poderá ser um dos factores de desenvolvimento dos trabalhadores e as modificações que são introduzidas, são perspectivadas por eles como positivas. Na organização, permanecem pessoas desde a sua fundação, há 10 anos atrás. Os seus quadros são maioritariamente colaboradores que foram promovidos internamente quer para funções de direcção e coordenação, quer pela atribuição de projectos em diferentes áreas. O único elemento que foi admitido do exterior para funções de direcção, até ao momento, foi a directora de recursos humanos.

A esta estabilidade do quadro de pessoal acrescenta-se o padrão de tomada de decisão do conselho de administração, que discutiremos posteriormente mas do qual gostaríamos de realçar a ponderação, na adesão a novas formas de gestão e na adopção de novas práticas pela organização.

Um exemplo ilustrativo do que afirmamos é o processo de mudança da estrutura organizacional, que é justificada por um dos administradores, como "*as pessoas estavam à espera que fizéssemos algo*". Para além de se centrar na preocupação de manter as pessoas focalizadas no negócio, especializando mas garantindo alguma flexibilidade, foi uma mudança que respondeu ao imperativo de tomar uma atitude face

ao menor crescimento da organização. A decisão de introdução de uma nova estrutura suportou-se em diferentes fontes de informação e o processo de mudança foi gradativo, como tivemos ocasião de descrever.

A este propósito, Guest (1999) refere que os colaboradores reagem com cepticismo às “modas” da gestão quando elas se traduzem por alterações contínuas em curtos prazos de tempo, não havendo coerência nas decisões tomadas mas sim inabilidade dos gestores. Assim, o cepticismo dos colaboradores instala-se quanto à sua resposta a novas iniciativas quando “...*mais cedo ou mais tarde serão substituídas por uma nova tendência de gestão.*” (p.9) Não é este o caso da Organização A, dado que para além da harmonização com a estratégia da organização, as intervenções no âmbito da GRH se caracterizam por estabilidade e ponderação e respondem também às expectativas dos colaboradores percebidas pelo conselho de administração.

#### *Processo de desenvolvimento da Organização A*

A Organização A é uma organização que tem tido sucesso ao longo dos seus 10 anos de existência. Este sucesso traduz-se, utilizando os indicadores internos da organização, pelo seu contínuo crescimento em número de colaboradores, volume de vendas e número de clientes.

MacMahon e Murphy (1999, pp.26) identificaram alguns factores que facilitam ou dificultam o crescimento das pme's. Um dos aspectos centrais a considerar como condicionante ou facilitador do crescimento da organização é a acumulação pelos proprietários, da gestão interna da organização. Outros são:

- Os proprietários/gestores querem manter o controlo, não delegando. Com o crescimento da organização e na impossibilidade de realizarem todas as tarefas, surge a necessidade de delegar bem como de mudança de estrutura.
- Atitude não racional face ao negócio. Nem todos os proprietários/gestores querem ter um objectivo de crescimento continuado, o que vai contra as análises dos economistas cuja expectativa é de que as organizações perseguem a maximização do lucro ou maximização da quota de mercado.
- Falta de competência de gestão. Os proprietários podem ser tecnicamente muito competentes na área de actividade da sua organização mas faltam-lhes por vezes conhecimentos especializados ao nível da gestão.
- Medo de incubar competidores. Receio em partilhar conhecimentos com os seus colaboradores, conferindo-lhes capacidade (técnica, comercial, etc.) para iniciar um negócio competitivo.



- Incapacidade de gerir o conflito. Existe a percepção de que a gestão utiliza apenas uma única grelha de leitura, o que implica falta de vontade de acomodar diferentes pontos de vista com implicações na satisfação dos colaboradores e sua retenção.

Verificamos que na Organização A, os seus proprietários e simultaneamente administradores, têm garantido que algumas das condições facilitadoras do crescimento da organização, acima referidas, se verifiquem. É o caso da delegação, de que a estrutura organizacional em matriz é um exemplo, dos objectivos de crescimento enunciados, revelando uma atitude racional face ao negócio e a contratação de pessoas especializadas para a gestão do negócio, como é o exemplo da directora de recursos humanos.

A natureza do negócio da Organização A conduz necessariamente à partilha de conhecimentos. É óbvio que todos os proprietários/administradores possuem conhecimentos especializados que lhes permitem ter um conhecimento aprofundado da área nuclear (*core*) da organização, que é a inovação. Aceitam o risco de saída de conhecimentos tal como lhes aconteceu no início da vida da organização. Contudo, conseguem controlar este fenómeno através dos próprios mecanismos de gestão do trabalho, como sejam as equipas de projecto, o forte reforço da ideia de equipa não recrutando *génios* mas sim pessoas no início de carreira, em cujo perfil se evidenciam competências de trabalho em equipa, bons conhecimentos técnicos e capacidade de integração. Poderíamos afirmar que a prática de selecção minimiza o risco de incubação de potenciais competidores, garantindo que a força de trabalho seja local (com menores oportunidades de oferta de emprego, caso não queiram deslocar-se), em início de carreira e tecnicamente habilitada. A manutenção dos colaboradores na organização é também um forte mecanismo de dissuasão deste fenómeno.

Da mesma forma, a gestão de conflitos sendo eficaz na Organização A é um aspecto que segundo Macmahon e Murphy (1999) facilita o desenvolvimento da organização, pela acomodação de diferentes pontos de vistas e sugestões dos seus colaboradores. Constatamos, tal como já tivemos oportunidade de descrever, uma gestão assente na facilidade de comunicação entre departamentos, unidades de negócio e níveis hierárquicos, uma forte presença dos líderes nas equipas dirimindo eventuais conflitos, a possibilidade de rotação de posto de trabalho/ gestão de carreira considerando os interesses e a motivação dos colaboradores.

### *Estratégia*

A formulação da estratégia global da organização tal como podemos ler na primeira parte deste estudo de caso, é feita com base num conjunto de afirmações vagas ou mesmo suportando-se em ratios financeiros. Poderia ser utilizada por Sisson (1994)

como exemplo de uma estratégia que não é visível e clara e cuja formulação contraria a ideia de que planear o negócio é um processo racional e ordeiro. Para o autor, a estratégia de uma organização emerge como o resultado de uma série de decisões tomadas por pessoas em diferentes níveis da organização e envolve avaliação contínua e ajustamentos sucessivos de posição.

Na Organização A valoriza-se não só os aspectos de rentabilidade e de remuneração dos accionistas mas também a sua dimensão humana. É pertinente, neste caso específico, considerar o conceito de integração de Guest (1987) especialmente no que se refere à integração das políticas de recursos humanos com a estratégia de negócio. De facto, tornou-se evidente ao longo deste estudo de caso, que o conselho de administração utiliza a GRH para suportar a estratégia da organização, ainda que a intencionalidade deste processo tenha sido amadurecida ao longo de todo o processo de desenvolvimento da organização. Outros aspectos do processo de integração como sejam a complementaridade e a consistência das práticas de GRH e o seu impacto nos colaboradores (*boas práticas ou práticas de elevado envolvimento*), e o papel da própria GRH, se encontram presente neste caso, como teremos oportunidade de expor de seguida.

#### *Estratégia organizacional e Gestão de Recursos Humanos*

Legge (1995), ao analisar a integração das políticas de GRH com a estratégia da organização, refere que quando se fala em estratégia organizacional e GRH, esta se concretiza principalmente a nível funcional de operacionalização da estratégia organizacional com vista à realização dos objectivos organizacionais ou seja ao nível de 3ª linha, contrastando com aqueles níveis que designa como de 1ª linha – estratégia de longo termo relativa a decisões sobre diferenciação de actividades produtivas, posicionamento no mercado, localização geográfica, etc. e de 2ª linha que se focaliza nos procedimentos internos de operações e relações intra-organizacionais. Assim, num funcionamento em cascata em que uma decisão de 1ª linha antecipa a decisão seguinte, Legge identifica um carácter normativo que não traduz todo o processo organizacional subjacente, especificamente na riqueza de comportamentos que se prevê existirem.

É interessante discutir a possibilidade de aplicação nesta organização de uma grelha prescritiva de estratégia. Assim, a decisão de criação da direcção de recursos humanos é precedida por um conjunto de acções que se classificaram em termos de 1ª e 2ª linhas ou seja, decisão de evolução de negócio assente no conselho de administração, decisão de criação de uma nova direcção e mesmo de mudança interna de estrutura, pelo mesmo conselho de administração, e expectativa que esta

nova direcção de recursos humanos se focalize na motivação dos colaboradores, condição necessária à realização dos objectivos organizacionais.

Contudo, estas evidências parecem-nos mais que retratam um exercício de racionalização retrospectiva da própria administração porque a forma como expressam as suas opções estratégicas evidencia uma perspectiva de curto prazo, quase imediata e reactiva mas com carácter cumulativo e integrador.

A este propósito seria interessante, em termos ilustrativos, debruçarmo-nos sobre a forma como a Organização A agiu quando confrontada por algumas situações como por exemplo, a crise económica que caracterizou o final de ano de 2002 e se prolongou até 2003: 1) não distribuição de prémios em dinheiro, "*tínhamos dúvidas sobre o andamento do negócio*" (Administrador D.), 2) divulgação de informação sobre a evolução mensal das vendas da organização vs objectivo, 3) contenção na renovação de contratos. Ou quando o mercado se desenvolveu, "*...houve ali uma altura de muito crescimento que acabaram por ser surpreendidos pelo ritmo que as coisas tomaram*" (Administrador M.) e a Organização A foi ameaçada pelo aparecimento de potenciais concorrentes no mercado (por exemplo, a organização WeDo), e decidiu introduzir algumas alterações internas, "*...ajustar a (nossa) política salarial ligeiramente...*" (Administrador M.). Parece-nos que podemos observar nestas acções um padrão de reacção face a situações, com maior ou menor grau de surpresa como é o caso do aparecimento inesperado de uma organização no mercado ou a resposta a uma crise económica enunciada. Estamos, pois, perante um processo de avaliação contínua das acções (decisões tomadas) com conseqüente exercício de ajustamento, o que, segundo Sisson (1994), contraria a ideia de um processo de planeamento racional e ordeiro, opinião que partilhamos como já tivemos oportunidade de referir anteriormente.

Do mesmo modo, partilhamos a opinião de Legge (1995) de que, neste caso específico, seria mais interessante a utilização de uma perspectiva processual de integração da estratégia com a GRH. Segundo esta autora, o processo de integração é um processo complexo e interactivo, muito dependente da relação e dos recursos de diferentes *stakeholders* e como a estratégia é emergente, a sua coerência decorre da acção e é percebida em retrospectiva.

Para além disso, algumas dúvidas são levantadas por Legge (1995, pp.115-130), em termos conceptuais e empíricos, sobre a perspectiva racionalista clássica de integração da estratégia de negócio e da GRH. Esta perspectiva conduz a uma grelha normativa e prescritiva com reduzida evidência empírica e traduz-se num modelo simplista, que assume o processo de planeamento topo – base e em que a formulação de estratégias de 1ª ordem precede sempre a estratégia de GRH de 3ª ordem.

A estratégia da função RH suporta claramente a estratégia global da organização. Toda a arquitectura do sistema de recursos humanos foi pensada considerando as necessidades específicas do negócio (por exemplo, a comercialização centrada no canal de distribuidores sem contacto directo com o cliente final, o desenvolvimento regular de novos produtos, etc.) e as suas fases de desenvolvimento, traduzido por quota de mercado e volume de negócios. É exemplo a introdução da avaliação de desempenho e o seu aperfeiçoamento face à necessidade de atribuir prémios trimestralmente.

#### *Desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos*

A atenção dada a algumas das práticas de GRH evoluiu ao longo das fases de desenvolvimento da organização, ainda que a consciência dos seus fundadores sobre o impacto do maior ou menor rigor colocado na sua concretização, tenha sido sempre elevada.

O recrutamento e a selecção foram as práticas que, inicialmente, maior atenção receberam. Actualmente, é dada grande importância à retenção dos colaboradores na organização. Esta importância manifesta-se não só na atenção dada à gestão administrativa, gestão de vencimentos e mapas de férias mas também a aspectos como a motivação e satisfação dos colaboradores (gestão de carreiras).

Encontramos pois alguma divergência relativamente às diferenças encontradas por Ng e Maki (1993) sobre a ordem de importância dada às práticas de GRH em pme's e grandes organizações. As pme's, segundo estes autores, atribuem maior importância às funções ligadas à retenção de recursos humanos (gestão administrativa, gestão de vencimentos, normas de higiene e segurança, mapas de férias), seguidas das funções ligadas à sua obtenção (recrutamento e selecção) e por último, à previsão e planeamento. A Organização A foi desde o seu início muito sensível às evoluções de mercado e cuidadosa no planeamento do seu trajecto, nas palavras do conselho de administração e reconhecido pelos colaboradores. O facto de os seus fundadores terem importado conhecimentos no âmbito da gestão e da GRH em particular, de uma grande organização poderá justificar a diferença encontrada relativamente à ordem de importância dada às práticas em pme's, apresentada por Ng e Maki (1993). Aliás, a consciência dos fundadores de que a sua intervenção em termos da GRH tinha impacto nos resultados da organização é manifesta ao longo das suas entrevistas. A sofisticação dos seus procedimentos, cujas bases foram importadas da organização em que trabalharam anteriormente, é patente na sua história e poderá ter fornecido os modelos de análise necessários à percepção do impacto das suas decisões (Keating *et al*, 2000).

*Especificidade da Gestão de Recursos Humanos em pequenas e médias empresas.*

A importação de alguns aspectos da GRH de uma grande organização, pelos fundadores para a organização em estudo levanta a questão se a GRH em pme's será específica ou se reproduz os modelos das grandes organizações, embora caracterizada por menor acesso a meios. Confrontamo-nos com uma pme que obteve sucesso no seu percurso, fruto de uma ideia inovadora dos seus fundadores, e que na gestão dos seus colaboradores recorre às estratégias presentes nas grandes organizações, incluindo-se nestas algumas inovadoras como sejam, o sistema de compensações, a existência de uma estratégia específica para a gestão de recursos humanos e a aposta no desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo o modelo apresentado por Cassell *et al* (2003, pp.688) \_ Ver capítulo 1 \_ um dos factores influenciadores da tomada de decisão sobre os assuntos da GRH é o conhecimento das tendências actuais da GRH, o que se verifica neste caso específico. Este processo de imitação de modelos de GRH pode ser descrito, segundo Bamberger e Fiegenbaum (1996), por comparação com o *benchmarking*. Esta técnica da gestão consiste na avaliação continuada de serviços, produtos ou práticas de organizações reconhecidas como modelos no mercado e que são factores importantes na tomada de decisão. Deste modo, conhecendo estas referências, as organizações importam as práticas, adaptando-as e avaliam os resultados deste processo considerando como referências essas mesmas organizações – modelo. Assim, na tomada de decisão dos administradores da Organização A quanto às questões relativas à função Recursos Humanos, podemos identificar dois aspectos importantes: os conhecimentos das novas tendências da GRH veiculadas pelos consultores e a identificação de organizações modelos/referências no mercado e que neste caso são, entre outras, a WeDo e Novabase.

Podemos caracterizar, usando o mesmo modelo de Cassell *et al* (2002), a decisão de intervir na GRH como reactiva. De facto, esta organização, na perspectiva do conselho de administração, ainda que se considere inovadora nas decisões que toma, reconhece algum conservadorismo na avaliação e implementação do processo de mudança. É o exemplo da decisão de introdução da estrutura em matriz que resulta da necessidade em intervir face a um menor crescimento da organização mas cujo processo de tomada de decisão e implementação foi longo e cuidadoso. A opção por uma mudança de estrutura da organização e não por uma outra medida qualquer, foi influenciada pelos conhecimentos adquiridos no âmbito de um MBA por um dos administradores, como já tivemos oportunidade de descrever.

### *O papel da Gestão de Recursos Humanos*

A constatação de que a GRH na Organização A é reactiva leva-nos a considerar que a tomada de decisão de introdução de uma prática de GRH seria realizada com base na resolução de um problema, não se antecipando o seu impacto no sistema. Verifica-se, pois, a ausência de uma perspectiva holística, proactiva ou sistemática na intervenção, reforçando o seu carácter reactivo e unitário. Aliás, a reactividade identificada na tomada de decisão conduz-nos a um aspecto que se torna mais interessante no âmbito deste estudo de caso: o que é um problema RH, um problema cujo diagnóstico como assunto RH é passível de intervenção? De facto, a função RH não possui ainda fronteiras delineadas, fruto da recente criação da direcção de recursos humanos sendo tratada pelo próprio conselho de administração, o que lhe confere importância e estatuto.

A directora de RH afirma-nos que a organização percebe a função RH como gerir pessoas e, portanto, qualquer assunto que envolva pessoas é da sua competência. Por outro lado, afirma que a fronteira da intervenção da função RH é limitada pela sua competência técnica e pelos seus interesses. Neste caso específico, para além de corroborarmos a opinião de Cassell *et al* (2002) de que os gestores escolhem uma determinada prática especialmente porque se adapta ao seu contexto específico, considerando as necessidades do seu negócio, pensamos que a forma como é definida a função RH na organização e, especificamente, o papel reconhecido ao director RH e o seu poder de influência, quer assente no conhecimento técnico quer relacional, são também factores a considerar.

Bamberger e Fiegenbaum (1996) afirmam que as organizações tipicamente tendem a definir objectivos aos seus gestores de RH, com base nos processos/meios estratégicos do sistema, como por exemplo a adopção de um novo sistema de recrutamento ou selecção, desenvolvimento da formação ou então, nos resultados/objectivos (e.g. força de trabalho mais flexível), utilizando para avaliação do gestor e/ou do seu departamento critérios com base nestes meios ou fins. Os próprios gestores de RH, na opinião dos autores, frequentemente acentuam as áreas em que se sentem mais seguros, desenvolvendo competências nucleares (*core*) nessas mesmas áreas.

Algumas organizações, contudo, em vez de se concentrarem em uma ou outra função, definem uma política ou competência que sendo transversal, tem implicações para um número alargado de funções. Por exemplo, uma política de emprego para toda a vida tem importantes implicações no recrutamento e selecção, na gestão de carreiras, etc.

Na Organização A observamos que, sendo uma preocupação da administração manter as pessoas motivadas e satisfeitas, as acções pensadas pela direcção de RH

revelam coerência técnica com este objectivo e poderão operacionalizar ao nível da Organização A, o conceito de integração de Guest (1987), que já referimos (pp. 81 e 82). Estas acções visam dotar a organização A de uma mão-de-obra mais flexível, que se movimenta internamente numa gestão de carreiras transversal (gestão por competências) e é recompensada pelo seu esforço individual e de equipa (avaliação de desempenho).

#### *A mudança de estrutura organizacional.*

A mudança que ocorreu na estrutura organizacional é um exemplo muito rico do funcionamento da organização. Remete-nos na nossa análise para aspectos como a tomada de decisão e para processos de implementação, com especial relevo para a comunicação e envolvimento os colaboradores.

A **tomada de decisão** na Organização A, de uma forma geral, é baseada em estudos de mercado e da concorrência ainda que um dos administradores refira a intuição (o "*feeling*"). Os administradores, enquanto decisores determinantes, são muito sensíveis ao mercado e aos concorrentes. Reconhecem que tomam decisões suportadas no que se passa na concorrência não só em termos comerciais mas também no que se refere à gestão e à GRH, em particular. Procuram estar actualizados e informados sobre o que as organizações que identificaram como suas concorrentes estão a fazer, em termos comerciais mas também de gestão. Recorrem a consultores para recolherem informações e mantêm uma rede informal de contactos, com o objectivo declarado de conhecer o mercado (clientes e concorrentes), ou seja realizam acções de *benchmarking*, tal como Bamberger e Fiegenbaum (1996) as caracterizam. (Ver capítulo 1)

Na tomada de decisão de alteração da estrutura organizacional é evidente, na descrição dos factores que condicionaram a decisão, a importância dos conhecimentos técnicos, a que um dos decisores teve acesso e o conhecimento da experiência de outras organizações.

Para Bamberger e Fiegenbaum (1996), as decisões internas das organizações são influenciadas por entidades externas a essas organizações, como sejam os competidores ou os clientes. Sendo o acesso à informação sobre processos internos limitado e condicionado pela sua natureza, em especial dos competidores, este processo de imitação apresenta riscos que a Organização A parece limitar através da utilização de consultores que simultaneamente possuem informação técnica e experiência directa de implementação.

Por outro lado, Herriot (200, pp.161 e 162) ao descrever as relações que se estabelecem entre os colaboradores e a organização – a relação de emprego –

enumera um conjunto de razões que são frequentemente evocadas para justificar as mudanças de estrutura que algumas organizações realizam e que têm impacto na relação entre os colaboradores e as organizações. São elas, a desregulação, a competição, a globalização do negócio, o impacto das Tecnologias de Informação e o poder do mercado financeiro. As organizações tomam diversas medidas como resposta a estes estímulos do exterior, de que destaco 1) redução do número de níveis na hierarquia da organização, que leva à devolução de responsabilidade àqueles que lidam com clientes ou que estão directamente envolvidos na produção dos bens/serviços da organização; 2) descentralização em unidades de negócio que permite a satisfação mais apropriada das necessidades dos clientes e maior controlo dos objectivos e orçamentos. Contudo, Herriot (2001) acrescenta outras respostas organizacionais que considera de igual importância e que são 1) redução de custos e aumento de produtividade que conduz frequentemente a fusões e aquisições, 2) re – centralização que permite maior controlo e economia, em contraposição com descentralização, devolução e *empowerment*, 3) a redução de níveis da hierarquia, como resultado de processos de *downsizing*, que visam a redução de custos mais do que delegar autoridade e que resulta, para os sobreviventes, em maior esforço e controlo através do orçamento e não pela gestão/chefias, 4) flexibilidade, que na perspectiva do colaborador se poderá traduzir em insegurança no trabalho.

Estas diferentes perspectivas das mudanças que as organizações efectuam na sua estrutura são enformadas pelos múltiplos referenciais teóricos dos analistas. Neste estudo de caso, gostaríamos de realçar que se sublinha na leitura das mudanças na estrutura organizacional, a capacidade da organização agir e/ou responder face ao exterior (mercado) e de o conselho de administração expressar verbalmente esta capacidade, de forma racional. As razões expressas focalizam-se no objectivo de melhorar a capacidade de resposta da organização às necessidades dos clientes, através de uma estrutura flexível e mantendo um número reduzido de níveis hierárquicos, dotando os colaboradores de autonomia e solicitando a sua participação. Contudo, ao reconhecermos que a GRH é um processo negocial e de regulação de poder que se vai construindo ao longo do desenvolvimento da organização, como por exemplo as mudanças de estrutura, parece-nos necessário adoptar uma perspectiva que saliente esta componente mais relacional.

Assim, consideramos pertinente a proposta de Herriot (2001) de adopção de uma perspectiva psicológica na análise das organizações e que se operacionaliza por considerar também as percepções dos colaboradores sobre a organização. Se reconhecemos que a organização tem impacto no trabalhador é lícito e necessário definir a organização nos termos das percepções dos colaboradores. Desta forma,



torna-se mais clara a compreensão de como o impacto da GRH se pode processar e em especial que indicadores como o envolvimento são adequados à avaliação desse impacto.

### *Impacto da Gestão de Recursos Humanos*

Na anterior descrição do caso podemos realçar a importância que a administração dá à gestão da imagem da Organização A para o mercado, por acreditar que esta imagem é determinante para o sucesso da sua organização e com impacto no volume de vendas. Esta preocupação é traduzida, em termos da GRH, na atenção dispensada à retenção das pessoas e no cuidadoso processamento das saídas, à comunicação interna e externa bem como ao seu bem-estar durante a permanência na organização. Esta perspectiva, ou seja que existe intencionalidade na utilização das práticas de GRH pela Organização A revela-se interessante, em especial se reflectirmos nas críticas que são feitas às *práticas de GRH de elevado envolvimento* (Wood, 1999; Marchington & Grugulis, 2000, Bélanguer, 2000, Guest, 2001). Podemos constatar que *práticas de GRH de elevado envolvimento* se concentram principalmente na possibilidade de os colaboradores trabalharem mais (daí os aumentos de produtividade) mas não tanto como uma forma de aumento de valor junto do mercado, através da passagem de uma perspectiva de satisfação pelos seus colaboradores.

A percepção por parte da administração de que conseguem valorizar financeiramente a organização por aumento da confiança do mercado é um aspecto central da estratégia da GRH da Organização A e é intencionalmente operacionalizada, não só através das práticas de GRH mas também por acções que visam o envolvimento dos colaboradores como sejam a participação, a motivação e a comunicação.

Constatamos, relativamente à avaliação do impacto, que os administradores verbalizam, em primeiro lugar, os **indicadores** globais de sucesso da organização, considerada como um todo, indicadores de negócio (e.g. volume de vendas, taxa de crescimento) mas quando falam na GRH identificam indicadores como o *turnover*, antiguidade e motivação dos colaboradores e que, retomando o modelo anterior apresentado (Cassell *et al*, 2002) constituiriam a apresentação do problema. É interessante notar que a directora de recursos humanos refere que uma das medidas que tomou quando chegou à organização foi precisamente tornar mais rigorosos os mecanismos de controlo como, por exemplo, o registo do absentismo ou os registos individuais dos colaboradores.

A motivação dos colaboradores tem sido avaliada através de inquérito interno, no âmbito do processo de certificação da qualidade. Assim, a preocupação da

organização face a estes indicadores tem, até há data, resultado da observação grosseira de dados pouco rigorosos.

A administração procura alinhar a gestão de recursos humanos com a estratégia da organização e reconhecem o seu papel fundamental para atingir os objectivos empresariais, definindo indicadores de sucesso como baixo *turnover*, como já referimos, e grau de inovação dos produtos. No processo de tomada de decisão relativa à introdução de uma prática que visa maior eficiência organizacional, considera factores como: a) a dimensão da organização, b) as práticas utilizadas por outras organizações, concorrentes ou não, e que se destacam pelo seu sucesso, e c) a incapacidade de dar uma resposta tecnicamente competente. Apontamos, neste caso, o exemplo da diferenciação da direcção de recursos humanos com a entrada de um especialista.

A atenção com a taxa de saída dos colaboradores é frequentemente referida pelos administradores. Associam a este movimento o risco de se criar uma imagem negativa da organização junto ao mercado e prejudicarem a sua implementação no mercado. Assim, o tratamento das pessoas que saem é cuidadoso mesmo quando este resulta de incapacidade de adaptação do colaborador à organização ou por motivos relacionados com a gestão de carreira individual.

A taxa de saída e a antiguidade dos colaboradores mostra contudo baixa rotatividade das pessoas mesmo em épocas como o início do ano 2000 (*bug* do “*virar de século*”). Algumas leituras se podem fazer destes factos. (1) A existência de mecanismos de participação dos colaboradores, como por exemplo a gestão do trabalho por equipas, poderá indicar a utilização real de processos de manifestação, de opinar, pelos colaboradores. Aquilo que Batt *et al* (2001) descrevem como formas alternativas de “dar voz aos colaboradores”. (2) Preocupação genuína na componente humana da organização, enquanto valor organizacional. (3) Acção intencional de gerir a imagem da organização no mercado intervindo para manter a taxa de saída baixa (*turnover*).

Exemplos de outros indicadores utilizados pela organização são: critérios de qualidade; existência de um modelo de gestão por competências, descoberta e aquisição de talentos, cultura de elevada performance e aspectos relativos à compensação/retribuição.

Estes indicadores foram identificados por Becker e Huselid (1999) nos cinco estudos de caso que fizeram sobre gestão estratégica de recursos humanos em cinco organizações de sucesso nos USA (Ver capítulo 2). Os autores identificaram os elementos que caracterizam uma função de RH valorizadora da organização e integraram-nos num ponto denominado “*Lições aprendidas*”. São elas, (1) estratégia corporativa e cultura de gestão que é adequadamente alinhada e apoiante, (2)

excelência operacional e profissional e (3) gestores de RH como parceiros de negócio e função RH estruturada para suportar esse papel.

O ponto 1 traduz-se nos seguintes aspectos: apoio inequívoco do conselho de administração e dos diferentes níveis de coordenação na GRH, através da utilização de modelos de balanço de resultados, partilha de informação confidencial e gestão por competências, com clara associação entre performance e remuneração. O ponto 2 é relativo à qualidade de prestação de serviços pela função RH, que procura o maior nível de satisfação dos clientes, o prazo mais curto e ao mais baixo custo. O ponto 3 é consubstanciado no envolvimento da GRH em todos os aspectos do negócio, adequando o sistema RH às necessidades da organização de elevada performance e aspectos relativos à compensação/retribuição.

Os indicadores utilizados nesta organização para avaliar o impacto que a GRH tem na performance organizacional e que são considerados principalmente na tomada de decisão, não surpreendem. São indicadores da mesma natureza daqueles que estão apresentados no Quadro 3, no segundo capítulo desta tese. Podemos ter algumas dúvidas, já expressas anteriormente quanto ao rigor do seu cálculo quer em termos dos dados recolhidos quer em termos do processo adoptado.

Estes indicadores pela sua especificidade levantam algumas questões. Rogers e Wrigth (1998) na revisão que fizeram sobre medidas de performance organizacional utilizadas para medir o impacto da gestão estratégica de recursos humanos, referem as conclusões de Dyers e Reeves (1995) que chamam a atenção para o facto de as medidas de GRH serem muitas vezes específicas à função e desadequadas para a avaliação da performance organizacional. Assim, recordamos que os autores relatam que as intervenções da função RH são pensadas para ter impacto nos resultados da GRH e não numa perspectiva organizacional, o que contribui para a relativização do impacto da GRH no desempenho global da organização, por parte dos gestores dessas organizações. (Ver capítulo 3).

A importância da utilização da imagem da organização como um dos critérios de impacto da GRH ganha alguma importância neste contexto. Ainda que a sua operacionalização possa trazer algumas dificuldades, este critério é seguramente transversal a diferentes áreas funcionais da Organização A e, devido a isso, contribui para importância da GRH para a performance organizacional.

#### *Caracterização da Gestão de Recursos Humanos.*

Um dos objectivos deste estudo de caso, enunciados inicialmente, era caracterizar a GRH e identificar as práticas utilizadas na organização.

A Organização A recorre a um conjunto de práticas de GRH (Ver Quadro 2) que foram surgindo com maior grau de formalização ao longo da vida da organização e integradas de uma forma coerente e harmoniosa com as fases de desenvolvimento organizacional.

A função RH está, neste momento da vida da organização, diferenciada com a criação de uma direcção de recursos humanos especializada, após ter sido da responsabilidade executiva da administração.

#### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas.*

Foram identificadas as seguintes práticas de GRH, que se encontram sintetizadas no Quadro 2: recrutamento e selecção, integração, formação, avaliação de desempenho e gestão de carreiras (progressão e promoção), remuneração e apoio na saída.

È interessante notar que este mesmo conjunto de práticas foi identificado por Paterson *et al* (1997) no decurso de uma investigação que realizaram em pme's no Reino Unido (ver capítulo 2). Decorrente da análise do seu impacto na performance organizacional, identificaram dois "clusters" de práticas particularmente importantes que denominaram como *aquisição e desenvolvimento das aptidões/skills dos colaboradores (selecção, acolhimento, formação e uso das avaliações)* e *Job design (flexibilidade de aptidões, responsabilidade, variedade e uso de equipas formais)*. Os autores consideram que este conjunto de práticas está incluído num outro conjunto genericamente denominado como *práticas de elevado envolvimento*.

As relações industriais são inexistentes na sua expressão mais formal, nesta organização. A diminuta percentagem de conflitos abertos (greves, etc.) deverá ser analisada com cuidado pois pode também ser reflexo não de um grande envolvimento dos colaboradores mas pela aceitação pragmática do *status quo* devido á falta de alternativas percebidas (MacMahon & Murphy, 1999, pp.27).

Por outro lado, é importante considerar que Organização A obteve uma certificação da qualidade. Fruto desse processo, ao definir claramente procedimentos, são identificados dois "canais" de comunicação: um mais formal (os procedimentos) e outro mais informal assente nas relações interpessoais, o que associado a um bom clima relacional permite manter a focalização dos conflitos e sua resolução nas relações informais. Aliás, e segundo MacMahon e Murphy (1999), uma das estratégias para diminuir os processos disciplinares ou o *turnover* é incentivar a saída dos colaboradores que se consideram inadequados, mantendo o focus afectivo como base do relacionamento entre patrão e colaboradores, como podemos constatar nesta organização.

A eficácia desta estratégia e o cuidado que esta recebe por parte da organização, levou-nos a identificar como uma prática de GRH nesta organização, que denominamos genericamente como Saídas. Apesar de esta prática na Organização A possuir alguns aspectos do *outplacement*, em concreto apoio material à procura efectiva de emprego e saída formalmente concretizada após a obtenção de outro emprego, não podemos em rigor denominá-lo dessa forma.

#### *As práticas de Gestão de Recursos Humanos em pequenas e médias empresas*

Ao compararmos a Organização A, no que se refere às práticas de GRH encontradas, com as 4 organizações que constituem os estudos de caso apresentados por Keating, Silva & Almeida (2000) podemos encontrar alguns aspectos comuns. O interesse desta comparação está relacionado com o facto de serem pme's (com menos de 250 trabalhadores), implantadas na mesma zona geográfica e, em todos os estudos de caso, ter sido objectivo, entre outros, a identificação das práticas de GRH. Estas organizações divergem no sector de actividade: duas são do sector têxtil, duas do sector da metalomecânica e a Organização A do sector dos serviços.

Verificamos que relativamente às **relações industriais** estas apresentam características comuns ou seja, inexistência de contactos formais com associações sindicais e a utilização de condições acima das especificações mínimas dos contratos colectivos de trabalho (CCT) como incentivos à produtividade e à normalização de comportamentos (pp.132).

Outros aspectos comuns podem ser identificados. No **recrutamento**, as fontes são preferencialmente localizadas na região de implantação da organização. A diferença que se salienta é de o recrutamento na Organização A recorrer preferencialmente a pessoas desconhecidas e muito qualificadas, facilitado pela proximidade geográfica à Universidade do Minho.

A **selecção** é um processo que inicialmente se centrou na administração mas que sofreu um processo de delegação nas chefias (de projecto, direcções, de unidades de negócio e da direcção de recursos humanos). Actualmente, a administração não toma parte na decisão de quem se contrata. Apenas define com a direcção de recursos humanos, o plano anual de recursos humanos, o que claramente a diferencia por comparação com as 4 organizações. Contudo, é comum às 5 organizações o facto de todos os colaboradores trabalharem um período experimental na organização quer sob a forma de um estágio (curricular e/ou profissional) quer no período normal que a lei permite sendo avaliados segundo os critérios do sistema de avaliação em vigor em cada uma das organizações.

A **formação** na Organização A é realizada de forma profissional e especializada. A coordenação desta área é uma atribuição da direcção de recursos humanos.

Sendo um serviço oferecido pela organização aos seus clientes através da Academia Organização A, os seus colaboradores usufruem dos seus serviços numa lógica de clientes internos, deslocando-se inclusive a instalações específicas para o efeito. Para além da formação técnica, a organização proporciona aos seus colaboradores formação externa tendo um orçamento específico e realizando um levantamento de necessidades de formação. Apesar da organização se ter certificado pela ISO 9001 em 2000, esta prática já era uma realidade nos anos anteriores fruto em parte da qualificação dos seus colaboradores mas também da sua actividade produtiva.

Distingue-se nesta área das outras 4 pme's pela estrutura de coordenação, especializada e centrada na direcção de recursos humanos e pela modalidade de formação, que tem uma grande componente de formação inicial, predominantemente interna, e de aperfeiçoamento, essencialmente externa, em estrutura específica para o efeito (Academia Organização A). As 4 organizações referidas recorrem predominantemente à formação no posto de trabalho assegurada pelos supervisores directos e pelos colaboradores mais experientes (Keating *et al*, pp.120), a administração é a responsável pela coordenação da formação com suporte na Direcção de Produção e nas estruturas da área da Qualidade naquelas organizações que estão certificadas ou em processo de certificação.

A **avaliação de desempenho** na Organização A é realizada de modo formal, integrando objectivos individuais, com uma periodicidade trimestral, e objectivos organizacionais. Processa-se considerando 3 fases: autoavaliação, avaliação pela chefia directa e entrevista individual com suporte numa ficha em que estão expressos critérios comportamentais e de produtividade. Os critérios valorizados são a autonomia, capacidade de tomada de decisão e inovação (apresentação de novas ideias). Todos os colaboradores são abrangidos por este sistema.

Os resultados são discutidos com a administração. As decisões da responsabilidade da administração prendem-se com a tradução da avaliação de desempenho nos prémios de produtividade, como por exemplo não distribuir prémios a ninguém porque o grau de satisfação dos clientes foi menor que o objectivo ou porque não se atingiram os volumes de vendas previamente fixados. Os objectivos de desempenho são negociados entre a administração e os responsáveis de unidades de negócio/direcções e depois transmitidos por estes às suas equipas.

Esta prática difere muito na sua expressão quando comparada com as restantes 4 organizações (1) pela formalização do processo em contraste com o carácter informal nas outras organizações, pelos instrumentos utilizados, pela periodicidade e

participação dos diferentes actores no processo, que é essencialmente partilhada com as chefias de unidade de negócio e direcções funcionais e coordenadores de projecto na Organização A e mais centrada na administração, nas outras 4 organizações. Está associada, tal como nas 4 organizações, à remuneração e atribuição de prémios e, especificamente na Organização A, à gestão de carreiras e permanência na organização.

A **Gestão de carreiras/ Progressão** é uma preocupação da administração da Organização A e constitui um instrumento de motivação e retenção dos colaboradores. Processa-se com base essencialmente no desempenho do colaborador e na expressão dos seus interesses e sugestões, que decorrem do processo de avaliação de desempenho ou da iniciativa do colaborador. A antiguidade ou a legislação não são critérios determinantes neste processo, em oposição às outras 4 organizações.

A **Remuneração**, na Organização A, é influenciada por factores de mercado, localização geográfica e é centrada na realização dos objectivos (organizacionais, de área funcional/unidade de negócio e individuais). Sendo associada à avaliação de desempenho, tal como nas outras 4 organizações, diferencia-se por integrar como factores definidores da sua atribuição, especificamente no que se refere à componente variável, a realização dos objectivos de grupo e organizacionais.

Até ao momento, a sua responsabilidade era exclusivamente da administração passando a ser partilhada com a direcção de recursos humanos.

Algumas práticas utilizadas na Organização A não são identificadas nas restantes 4 organizações como sejam, a integração formal de novos colaboradores e o apoio na saída da organização, independentemente do motivo e de quem é a decisão de saída. A existência destas práticas reflecte os modelos de GRH dos fundadores e o cuidado que a organização coloca na imagem que pretende transmitir aos seus colaboradores e ao mercado. A coerência do conjunto de práticas de GRH com a estratégia da organização traduz-se também na existência específica destas práticas. A Organização A pretende promover o trabalho em equipa e a partilha de um projecto organizacional comum sendo muito importante a socialização de novos elementos. Por outro lado, considera um sinal de sucesso a baixa taxa de *turnover* e intencionalmente não pretende dar ao mercado indícios internos de insatisfação, procurando que as pessoas que saem da organização transmitam ao exterior uma imagem favorável desta, mesmo quando a iniciativa do despedimento seja da própria organização.

*Outros aspectos influenciadores da Gestão de Recursos Humanos na organização.*

Keating *et al* (2000) identificam na GRH das 4 organizações estudadas, a influência do sector de actividade bem como a relevância do conhecimento das tarefas produtivas,

que permite à própria administração uma intervenção mais activa na GRH e especificamente, na avaliação de desempenho e formação. O mesmo se verifica na Organização A. De facto, os fundadores e mais recentemente o terceiro administrador, possuem conhecimentos técnicos que lhes permitem dominar e compreender o processo produtivo, ainda que devido à natureza do negócio neste caso específico (inovação em software), a sua actualização constante seja mais difícil. Os dois fundadores tiveram uma experiência profissional anterior relevante numa grande organização de onde importaram alguns modelos de gestão e da GRH, em particular. Por outro lado, é importante recordar que é comuns os lugares de coordenação/chefia serem ocupados por colaboradores que se formaram e promoveram internamente, o que lhes dá um perfeito domínio dos processos produtivos. Só em áreas muito específicas, a Organização A admitiu directamente pessoas externas para os lugares de direcção como é o caso da Direcção Administrativo-financeira e da Direcção de Recursos Humanos.

Contudo, na Organização A as chefias gozam de autonomia, o que contraria o que acontece junto das outras 4 organizações, talvez devido ao seu elevado grau de competências literárias e profissionais, à forma como a GRH se diferencia e as suas práticas se aplicam, e à gestão de carreiras, em particular. A coordenação de equipas seja ao nível de direcção, unidade de negócio ou equipas de projecto é atribuída considerando as competências técnicas e capacidade de coordenação do candidato e não visa unicamente o reconhecimento e a retenção de colaboradores importantes para a organização. A Organização A utiliza outras formas de reconhecer o mérito e/ou reter os colaboradores como por exemplo, a atribuição de quotas.

É interessante também constatar que a influência de factores externos na GRH da Organização A é controlada e efectua-se ao nível estratégico e, em especial, ao nível operacional.

A nível estratégico, reconhece-se no enunciar dos objectivos da organização uma atenção especial aos constrangimentos económicos e às opções de crescimento de outras organizações, como seja o tipo de mercados que exploram (produtos para pme's e produtos para grandes organizações) bem como o tipo de produtos que oferecem (administração pública, construção civil, etc.).

A nível operacional que exige uma resposta mais expedita aos fenómenos de mercado, a Organização A é cuidadosa nas medidas que decide tomar, mantendo-se muito próxima da estratégia delineada. Adopta a prática de importar os bons modelos de outras organizações, sem descurar as suas características próprias. Por exemplo, a decisão de especializar a direcção de recursos humanos resultou da auscultação de organizações de consultoria e do conhecimento da experiência de outras



organizações, a quem a administração reconhece sucesso e importância. Um outro exemplo é relativo à situação do seu efectivo. Apesar de se reconhecer a importância de seleccionar pessoas tecnicamente competentes para a organização e que constrangimentos como a escassez no mercado deste tipo de profissionais leva à admissão de pessoas com menor qualidade ou à perda de outras para organizações concorrentes, a organização procura controlar estas influências através de uma gestão mais próxima dos colaboradores (criação e manutenção de um clima social e motivacional muito positivo, assentes no reconhecimento interno e público dos sucessos, nos desafios e concretização de sugestões/ideias dos colaboradores, etc.) e pela firmeza de não ceder às pressões externas, controlando a estruturas de custos fixos e a solidez financeira da organização. Por exemplo, um dos colaboradores, tecnicamente muito competente, saiu para um consultora concorrente devido a diferenças salariais retornando posteriormente à Organização A com o salário anterior. A organização não cedeu à alteração do salário do colaborador, apesar de reconhecer a sua importância para a organização pois isso criaria situações internas de iniquidade que se reflectiriam negativamente na estrutura de custos.

A presença das práticas de GRH na Organização A terá impacto na performance organizacional? Ainda que os administradores considerem que existe impacto, surge a dúvida de que elas sejam o único factor diferenciador face a outras organizações com modos de funcionamento diferentes. Paterson *et al* (1997) reconhecem que há organizações que são lucrativas independentemente do que façam. Contudo, realçam que em negócios que enfrentam competição internacional, onde há um compromisso com standards de excelência e qualidade, onde a criatividade e inovação são essenciais ao desenvolvimento do negócio, como é o caso da Organização A, o envolvimento do colaborador e um contrato psicológico positivo entre colaborador e empregador são fundamentais para o desenvolvimento da organização.

### **A perspectiva dos colaboradores.**

Os colaboradores transmitem uma percepção próxima do conselho de administração da **estratégia** da organização, ainda que de uma forma muito pragmática (aumentar o número de clientes, a qualidade é relativa a prazos de entrega ou de resposta), dos processos utilizados pela **GRH** na operacionalização das práticas de recrutamento e selecção, acolhimento, avaliação de desempenho, remunerações e prémios, saídas e oportunidades de carreira. Transmitem uma visão positiva do clima social que vivem na organização e utilizam os canais informais e formais de comunicação.

Reconhecem uma capacidade de intervenção mais limitada, nomeadamente na definição de objectivos e não manifestam ter percebido as implicações da mudança de estrutura organizacional e da interacção com as outras áreas (têm uma perspectiva muito especializada). Aliás, ainda que refiram a Organização A como a sua organização é a unidade em que estão inseridos bem como o coordenador/director, as suas referências mais importantes.

Contudo, esta percepção de que possuem uma capacidade de intervenção mais limitada não significa que ela não exista. Os colaboradores também exercem alguma influência na própria organização, não apenas durante o processo inicial de integração mas também ao longo da sua relação com a organização (Herriot, 2001). Esta influência expressa-se pelo nível de exigência dos colaboradores que o conselho de administração reconhece e que o leva a intervir ao nível da motivação, como vimos anteriormente, a responder a sinais do mercado que pensam poder ter influência no clima social interno ou mesmo no poder que alguns colaboradores exercem sobre decisões tomadas pela própria administração. É o caso do colaborador que ao ver o seu conteúdo funcional alterado, não compareceu durante três dias, o que obrigou a uma intervenção da directora de recursos humanos no sentido de negociar a sua permanência na organização.

O conjunto de práticas de GRH que a Organização A utiliza pode ser integrado num grupo que se denomina como *práticas de elevado envolvimento*, o que nos conduz à discussão sobre a perspectiva que as organizações têm dos seus colaboradores. Guest (1999) na análise crítica à investigação que se realiza sobre a GRH e a performance organizacional identificou duas posições sobre a forma como os investigadores analisam as percepções dos colaboradores da GRH da sua organização: (1) recursos a ser explorados através de intensificação do trabalho, *downsizing* e potencial geral de disponibilidade ou (2) as preocupações dos colaboradores estão no centro da análise e acção, mas de facto com a intenção de explorar os colaboradores através da gestão subtil da sua mentalidade (*mind set*) e construindo uma visão da realidade que se reflecte na cultura organizacional. Não se reflectindo nestas posições, Guest (1999, p.5) coloca a questão “E se os colaboradores gostam mesmo da GRH? Significará esta satisfação unicamente uma consequência da sua manipulação?”

A conclusão óbvia é da necessidade de mais informações sobre a perspectiva dos colaboradores acerca da GRH na sua organização. Tal como referimos anteriormente, Guest (1999) refere a importância dos colaboradores enquanto mediadores da relação GRH e performance organizacional e como as suas percepções da GRH, num

contexto de *práticas de elevado envolvimento* poderão esclarecer o processo pelo qual se verifica o impacto.

De facto, os colaboradores da Organização A sentem-se envolvidos. Compreendem que as práticas de GRH possibilitam esse envolvimento, especificamente a avaliação de desempenho. Acomodam os limites da sua participação manifestando confiança no conselho de administração e estão conscientes da instrumentalidade do seu desempenho ou seja, o bom desempenho conduz à recompensa.

È este o impacto esperado das *práticas de elevado desempenho*? No que se refere a esta organização percebemos uma boa integração dos colaboradores, um claro entendimento do que é esperado e dos mecanismos de recompensa. Mesmo quando se verifica a diminuição da recompensa e os colaboradores reconheçam que não é agradável, há a expressão reflectida de que não deverá haver impacto na produtividade. Será assim mesmo? Na verdade, não temos avaliações que nos permitam afirmar se houve, ou não, alterações na produtividade devido a esta alteração pontual. Mas aceitando que o índice de produtividade se mantém, o relevo do conceito de *adequação (interna e estratégica)* (Wood, 1999, Guest, 1987) ou seja, a complementaridade e “reciprocidade” das políticas de emprego que procuram gerar compromisso dos colaboradores, flexibilidade e qualidade, ganha especial interesse.

#### **4.1.7. Implicações para a investigação.**

Os objectivos formulados para este estudo de caso exploratório foram atingidos. Para além de caracterizarmos a gestão de recursos humanos na organização A, identificamos as práticas existentes e podemos descrever como se processou a decisão em introduzir novas práticas de GRH na organização.

Podemos verificar que existe uma percepção de impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional e que esta ganha carácter instrumental por parte da administração. Contudo, as percepções dos colaboradores, ainda que reflectam conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos, necessitam de ser mais aprofundadas nomeadamente ao nível do impacto percebido, tal como referimos no ponto anterior.

Podemos também identificar algumas das medidas de performance utilizadas na avaliação de impacto da GRH na performance organizacional.

Para além disso, outros aspectos foram desenvolvidos. Da análise deste estudo de caso, ganhou forma a vontade de adoptar uma perspectiva contingencial da organização e da GRH, em particular (Wood, 1999). Esta perspectiva permite-nos transitar de um objectivo prescritivo que apresenta reconhecidas fraquezas

(Bamberger, Bacharach & Dyer, 1989, Legge, 1995, Wood, 1999) para um objectivo de descrição e análise, que reconhecidamente se revela mais promissor no âmbito da investigação que estamos a realizar. Ao analisarmos o processo de tomada de decisão da organização, independentemente de considerarmos fenómenos de *benchmarking* (Bamberger & Fiegenbaum, 1996) ou utilizarmos o modelo de Cassel *et al* (2002) na compreensão deste processo, ressalta a consideração que a Organização A tem pelos indicadores do mercado e pelas reacções dos seus colaboradores. A descrição do processo de tomada de decisão relativa à GRH, em particular à integração de práticas de GRH na organização, consolidou esta perspectiva. Temos, pois, alguma dificuldade em perceber a importância que poderá ter a perspectiva universalista da GRH (Wood, 1999) e especificamente, a identificação de um conjunto único de práticas de GRH na explicação do impacto da GRH na performance organizacional.

Para além disso, a compreensão do processo de integração ao longo da história da Organização A de um conjunto de práticas de GRH e a justificação retrospectiva das razões que levaram à sua integração bem como a relação entre estratégia e GRH, conduz-nos a uma abordagem que não se pode caracterizar como universalista mas que se aproxima de uma perspectiva processual e sistémica (Legge, 1995). Todavia, o discurso dos principais decisores da organização é sem dúvida um discurso racional e prescritivo da estratégia. Pensamos que é importante esclarecer em futuros estudos de caso se esta incongruência entre o discurso racional e prescritivo dos decisores sobre o processo de implementação da GRH na organização e a forma como esta ocorreu é relativa a diferentes interpretações da realidade ou se existe uma outra razão que a justifique. O processo de implementação das práticas de GRH é sem dúvida importante para o esclarecimento desta temática e será nosso objectivo caracterizá-lo no próximo estudo de caso.

A definição de GRH e em especial a caracterização da sua área de intervenção na organização, reforçou a perspectiva de que só a poderemos realizar considerando os diferentes intervenientes, com diferentes interpretações da realidade e as suas relações de poder, que se regulam e exercem por processos contínuos de negociação. Resumir a GRH a um conjunto de práticas é reduzir o seu campo de intervenção. Constatamos neste estudo de caso que a gestão de recursos humanos é um processo político, cujo contributo ultrapassa a dimensão técnica e se estende à gestão social de um processo (Tyson, 1999, Keating, 2000).

Esta perspectiva da GRH coloca-nos alguns obstáculos na avaliação do seu impacto na performance organizacional. Neste estudo de caso identificaram-se alguns indicadores utilizados pela organização para medir o seu sucesso que se encontram já

identificados na literatura (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995, Delery & Doty, 1996, Becker & Huselid, 1998). Contudo, a este propósito, gostaríamos de realçar um aspecto que para nós se constitui de alguma relevância. A afirmação pelo conselho de administração da Organização A, que a GRH é uma função valorizadora da organização através da comunicação e da imagem transmitidas pela organização para o mercado e de como factores psicossociais como o clima social, a motivação e satisfação são determinantes para obtenção de resultados positivos. A relevância desta afirmação decorre de ser atribuída instrumentalidade à GRH e por ter sido especificamente identificado os factores influenciadores da performance organizacional: motivação, satisfação e o clima social.

A proposta de Guest (2001) de refinamento de medidas de impacto e maior focalização em resultados que traduzem as reacções dos colaboradores à GRH parece-nos essencial na compreensão de impacto da GRH na performance organizacional e pensamos que este estudo de caso contribui para a reafirmação desta via de investigação. Da mesma forma, o conceito de integração (Guest, 1987) a que recorreremos para a compreensão do envolvimento dos colaboradores na organização e do processo de impacto da GRH na performance organizacional revelou-se de grande utilidade. Esta utilidade decorre da clarificação de vectores de abordagem da organização: estratégia e GRH, práticas de GRH e interlocutores (colaboradores, chefias intermédias, administração) mas em especial, formas de relacionamento entre estes diferentes elementos ou mesmo o conceito de *adequação*. Na preparação deste estudo de caso, que se apresenta essencialmente exploratório não consideramos questões como por exemplo a dimensão, industria ou ciclo de desenvolvimento da organização. Não era esse o nosso propósito ainda que reconhecamos a potencial influência destes factores na performance organizacional. Consideramos mesmo que a exploração do facto de a Organização A ser uma pequena organização (pme) possa trazer dados importantes para esta investigação pois permite-nos uma visão global sobre os processo relativos à GRH, em particular a introdução e desenvolvimento da GRH, desde a sua fundação à actualidade, o acesso próximo das pessoas que tomam as decisões relevantes e à sua percepção do impacto que estas decisões tiveram.

## 4.2. Estudo de Caso Organização B

### 4.2.1. Descrição da empresa

A Organização B é uma empresa que integra a SubholdingCom na área de Software e Sistemas de Informação (SSI) a par com outras pme's do grupo com diferentes especializações na área da Informática.

A SubholdingCom, para além da área de SSI, abrange as áreas de Comunicações Fixas, Comunicações Móveis, a área de Multimédia e da Comunicação Social, entre outras.

A Organização B desenvolve a sua actividade na área de consultoria em soluções integradas de sistemas de informação, especificamente em *relationship management*, *business intelligence* (suporte à decisão), *net-business*, desenvolvimento de software, integração de sistemas e criatividade digital. É “...uma empresa ainda nova, jovem, sem problemas, sem aquele tipo de problemas que uma estrutura como por exemplo os CTT ou uma PT têm, metade do dia é remar para não sair do sítio e só a outra metade é para a frente[...]tem muito potencial, tem pessoas boas, é uma empresa jovem, é uma empresa dinâmica, tem um elevado risco do ponto de vista do emprego que eu acho que é uma grande desvantagem ...acho que tem muita coisa de aliciante para trabalhar, consegue construir-se muitas coisas!” (Principal MA)

A iniciativa de criar a empresa resultou de um conjunto de cinco pessoas de uma das empresas do grupo da área das telecomunicações moveis, Organização N, que tinham trabalhado anteriormente em empresas de consultoria, na sua maioria na Hewlett Packard (HP), e que resolveram propor à SubholdingCom a constituição da Organização B. “Bem éramos todos da HP, fomos todos para a Multinacional D...basicamente tínhamos coisas interessantes (da HP) tínhamos trabalhado lá, juntamos coisas interessantes da Multinacional D e decidimos criar uma coisa interessante que fosse a soma das duas no sentido em que tiramos as coisas más e conseguimos se possível juntar as partes boas” (Administrador RP).

O motivo que levou à criação da Organização B, na perspectiva da SubholdingCom, foi “...não faz sentido existir uma estrutura só para nós, há semelhança do que tinha a EDP e que tem, e depois a PT também que é faz para a casa porque precisa de ser feito mas se calhar pode é começar a ganhar negócio lá fora e portanto a lógica foi, cria-se uma empresa com as mesmas pessoas, eles continuam a fazer o mesmo para a Organização N, não é? Este é o grande cliente mas depois agora vão começar a vender e a criar e a desenvolver para fora. E foi isso que aconteceu! (DRH SubholdingCom).

A SubholdingCom aprovou a ideia, apoiou financeiramente a empresa no seu arranque, sendo sócia maioritária da empresa. *“Nós temos uma coisa engraçada na Multinacional D que é dão-nos dinheiro para começarmos e depois acabou, vocês fazem, é do projecto. A Multinacional D é engraçada porque não ajuda nada as empresas”* (Administrador RP).

Apesar da organização ter 3 anos de vida, possui um património de conhecimentos e experiência relevante. Tendo resultado de um departamento da Organização N, possui conhecimentos que resulta da experiência de trabalho em comum dos seus fundadores bem como um produto cuja utilização foi testada nessa empresa. *“Tínhamos algumas ideias sobre como é que as coisas deviam ser geridas, como é que a empresa devia ser organizada e no fundo já tínhamos começado a implementar isso na IT da Organização N [...] tínhamos algumas ideias de gestão internas que eram um bocado diferentes da SubholdingCom e já aí começamos a implementar aquilo que gostávamos de ver nas empresas que no fundo vem beber um bocado muito atrás, vem beber muito no que era a filosofia e o modo de trabalhar da HP”* (Partner FV). Em termos da GRH, a introdução das práticas foi planeada e transposta como um bloco para a nova organização. Esta replicação e planeamento prévio dotaram a nova organização de um conjunto amadurecido de práticas.

Para os colaboradores que transitaram da Organização N para a nova organização, não houve uma mudança a não ser na sua denominação. Verificou-se pois um processo de replicação de uma estrutura, facilitada por factores como a manutenção das equipas de colaboradores intactas e uma forte relação com a chefia directa. *“A lógica ali é muito de consultor não é? Portanto, o que o R. (Administrador RP) replica é o modelo de consultadoria [...] É muito, uma estrutura de consultadoria, muito encadeado, muito escrito, tudo muito [...] existe livros para tudo, para todas as situações possíveis e imaginárias...”* (DRH SubholdingCom).

A relação da Organização B com a SubholdingCom não é de total subordinação. O administrador RP reconhece que *“...às vezes temos assim uma fricçãozinha porque pensamos de uma forma diferente. Depois, obviamente, acabamos por muitas das vezes ir [...] a favor deles, eles são os accionistas e nós não temos muita possibilidade mas acabamos por criar muitas coisas que hoje em dia são regras da SubholdingCom, o que nos dá muito prazer também”*.

A Organização B integrou nos seus quadros elementos da SubholdingCom nomeadamente da S. Multimédia e da Organização N para além de outros elementos recrutados no exterior do grupo Multinacional D. *“Crescemos bastante por duas razões. Porque quando nós começamos em Julho, quando chegou no fim de 2001, nós fizemos em parte um spin off do departamento de informática da Organização N.*

*Vieram 40 pessoas. 40 pessoas decidiram que queriam vir trabalhar connosco. E depois a Multinacional D, a Multinacional D como tinha uma empresa de Braga que se chamava S. e a S. tinha aí umas 40 pessoas e a Multinacional D não sabia muito bem o que havia de fazer com aquilo e disse “você agora...tipo contrapartida, por fazerem isto vão ter de “fusionar” esta empresa”. E nós integramos esta empresa e fizemos a fusão de tudo isto. De repente, ficamos tipo 90 pessoas. A partir destas 90 pessoas até às 250 foi crescer”. (Administrador RP).*

Iniciou a sua actividade formalmente em Fevereiro de 2001, ainda que em Setembro de 2000 tenha principiado a integração de colaboradores directos. Em Dezembro de 2001 constitui a Organização B no Brasil e em Maio de 2002, o escritório em Espanha. Está a concluir 3 anos de actividade. Este período é importante na avaliação do sucesso da sua actividade. *“Nós estamos a criar uma multinacional e cada país é um desafio completamente distinto e novo. Nós ainda só abrimos em três países. Três anos, três países! [...] como nós decidimos desenvolver software e produtos, nós agora estamos a, eles estão prontos, estamos a começar a vendê-los, não é? Estamos a tentar verificar que conseguimos ganhar o jogo.”* (Administrador RP).

A empresa obteve em 2002 a certificação ISO9001:2000. Segundo o administrador RP, a certificação constituiu *“...uma prova de aferição a nós mesmos”*. Os procedimentos implementados na organização não foram alterados com vista à obtenção de certificação. Já faziam parte da forma de trabalhar da empresa. *“Nós vamos avaliar se as coisas que nós fazemos estão bem e se não estiverem bem nos detalhes, nós acertamos. Agora não vamos mudar a forma de trabalhar! Se no final deu ISO tanto melhor, se não deu ISO, não estamos muito interessados”*. (Administrador RP). Aliás, o administrador RP, fundador da Organização B, já tinha estado envolvido na certificação da HP em Portugal e detinha experiência destes processos.

Na perspectiva dos colaboradores, a certificação trouxe alterações em termos de atitude conferindo um sentido aos procedimentos internos da empresa. *“...provavelmente houve melhorias mas na própria atitude que as pessoas têm em relação a metodologias “ah, isto aqui é uma coisa tão chata de se fazer! Sempre a fazer a mesma coisa! Só perco tempo!” Depois começaram a ver que era útil mesmo para o controlo do projecto, acho que melhorou um bocadinho”*. (Colaborador FG).

Possuía em 31 de Dezembro de 2003, 232 colaboradores distribuídos por Braga, Porto, Lisboa, Rio de Janeiro (12) e Madrid (3).

A dimensão da Organização B é um factor importante em termos comerciais.

*“...sempre disse isso a toda a gente. “Pensamos grande, seremos grandes. Pensamos pequeno, seremos pequenos”. Portanto, sempre grande! [...] Aliás, e dizia também*



*sempre isso, se eu não pensar grande, os outros entendem-me como pequeno e se me entenderem como pequeno, eu nunca vou ocupar o espaço que eu quero ocupar! Como é que íamos vender na Telefónica se pensássemos pequenino? A Telefónica é gigante! A Telefónica tem 70, 80 mil empregados. Nós tranquilamente fomos lá os 250 e vendemos! Temos esse pensamento ” (Administrador RP).*

A importância da dimensão da organização para o Administrador RP assenta no pressuposto que as pessoas têm das pequenas e médias empresas (pme's), *“...o grande problema é nas pme's independentemente da dimensão ou não associamos sempre em Portugal sempre falta de qualidade, é uma coisa banal [...] as pessoas pensam “é pequenino, é assim um bocado artesanal, não vamos investir tanto nisto.” [...] Nós, Organização B, somos super pequeninos. Só que nós pensamos igual à Accenture!”.*

O facto de a organização poder ser considerada uma pme face ao número de colaboradores, não tem implicações em nenhum outro aspecto da gestão, para além dos aspectos comerciais e imagem no mercado, como referimos anteriormente. *“...a forma como se pratica a gestão não tem a ver com a dimensão da empresa. Tem a ver com o conhecimento que as pessoas têm ou não para o fazer porque uma empresa pequena pode ter os mesmos princípios, não com tanto detalhe mas pode ter com os mesmos princípios de uma empresa grande.”* (Administrador RP). Com esta afirmação, o Administrador RP enfatiza a ideia de que uma organização apesar da sua menor dimensão *“...não deixamos de fazer uma coisa que achamos que é fundamental para ter uma empresa com as competências necessárias para ser diferente.”.* Reconhece, contudo que tem algumas implicações, especificamente no maior esforço que a Organização B realiza na resposta às múltiplas solicitações internas e do mercado. A título de exemplo, o Administrador RP refere a Portugal Telecom e a Multinacional D Com. *“Nós fazemos produtos para o estrangeiro, eles (Portugal Telecom) também fazem, nós fazemos performance indicators, eles também fazem, nós fazemos tudo o que eles fazem! Agora enquanto por exemplo, a nós a Multinacional D diz “ eu agora preciso disto e preciso daquilo”, nós, como somos sempre os mesmos, eles não têm essa noção de que por trás têm 3 ou 4 pessoas que só trabalham em RH, quando eles pedem coisas para eles é simples, têm equipas a fazer. Nós não. Acabamos um, vamos para outro, andamos sempre ali num stresse, ao mesmo tempo temos de ir vender e não sei quê...”.*

### *A relação da SubholdingCom com a Organização B*

A sub holding SubholdingCom é uma estrutura recente no grupo Multinacional D. Resulta da integração de um conjunto de empresas (pme's) dentro da mesma área de negócio, como inicialmente referimos.

Esta estrutura reflecte um mecanismo de replicação que o grupo Multinacional D tem vindo a adoptar quer na criação de empresas quer de algumas das sub holdings. *“..a constituição de sub holding, tudo na lógica da Multinacional D, que já o fazia para outras [...] replicam...”* (DRH SubholdingCom). Por exemplo, a Organização B surge de um departamento da Organização N do mesmo modo que as outras pme's a que já nos referimos foram resultando também de departamentos da SubholdingCom.

O processo de replicação, para além de permitir um crescimento rápido, promove a duplicação de estruturas contribuindo para o incremento de número de colaboradores. *“...nós já tínhamos estruturas preparadas, elas eram replicadas, existiam duplicação, triplicação, não é? Havia duas, três, quatro estruturas iguais em cada uma das, para cada uma das empresas existentes na SubholdingCom [...] Cada um destes negócios cresceu foi excessivamente, portanto cresceu a uma velocidade muito grande, em termos de pessoas, de estruturas...”* (DRH SubholdingCom).

Recentemente, a SubholdingCom iniciou um processo de reorganização interna que implicou *“...tivemos que fundir estruturas...”* e a criação de um serviço transversal de prestação de serviços, a que se denomina internamente *“estrutura de serviços partilhados”*. Os serviços partilhados, no que se refere à gestão de recursos humanos, integram a gestão administrativa (salienta-se o processamento salarial), a formação e o desenvolvimento. A sua implementação ainda estava a decorrer à data da realização do estudo de caso.

O objectivo desta estrutura transversal é, na perspectiva da sua responsável, *“...o nosso objectivo em termos de política RH é de facto uniformizar isso, algumas coisas, aproveitar o que é bom, deixar um bocadinho à, à gestão directa de cada uma das empresas aquilo que entendem que deve ser, se são características específicas. Não temos o objectivo de “tem de ser tudo igual” mas aquilo que são boas práticas, ir buscá-las...”*.

A criação dos serviços partilhados teve diversas repercussões. Formalizou uma estrutura de *pivots*, que à semelhança de um gestor operacional de recursos humanos apoia a GRH localmente, em cada uma das organizações, garantindo a uniformidade de procedimentos mas respeitando a sua especificidade. *“...o facto de ser transversal e o facto de ter pivots permite a cada uma das empresas ter a sua autonomia mas haver digamos, alguma uniformidade de linhas orientadoras [...] tínhamos na Organização N e mantemos, o dia de aniversário é dado, só para dar um exemplo [...]*

*desde que começou a Organização B, entendeu-se que não fazia sentido dar o dia de aniversário mas dar uma prenda, isto porque como é um trabalho de consultadoria, não faz sentido não ter o consultor no cliente só porque faz anos naquele dia, não é? [...] ou seja, não tem que ser uma uniformização total, não é? Depende do negócio, se faz sentido ou não faz sentido” (DRH SubholdingCom).*

A uniformidade de procedimentos, segundo a DRH da SubholdingCom, A.M., prende-se com aspectos como por exemplo, uniformização de contratos e de retribuições. *“...temos pessoas que trabalham neste mesmo edifício, neste mesmo andar e que têm contratos diferentes. Uns têm com a Organização N e outros têm com a SubholdingCom. Não faz muito sentido, pessoas que mudam só digamos de entidade que contrata, perderem regalias ou ganharem regalias por mudarem, não é?”*

Para além disso, promove a transferência interna de pessoas oferecendo oportunidades de carreira interessantes e facilitando a retenção de colaboradores. *“Temos feito um esforço muito grande quando se faz recrutamento, que o recrutamento seja interno [...] não faz sentido nenhum depois ter que andar a despedir pessoas quando as empresas são todas a mesma coisa [...] e ter lugares para preencher no outro lado, não é? [...] integrar e também dar oportunidades em termos de carreira às pessoas, não ter que ficar na sua empresa e depois não há mais, não é? (DRH SubholdingCom AM).*

A avaliação de desempenho *“...a avaliação de desempenho, isso sim que já é transversal [...] foi inovador o ano passado para processos de avaliação de desempenho de colaboradores fez-se uma reunião com todas as comissões executivas (da sub holding SubholdingCom) onde estiveram os RH e estiveram a avaliar aquilo que normalmente se avalia por empresas. Mas o P.(presidente do conselho de administração SubholdingCom) como é preocupado com estas coisas, quis que fosse transversal para eles terem uma visão de quem são os quadros que podem ter em termos de mobilidade...!” (DRH SubholdingCom).*

A formação *“...é transversal, já era um bocadinho mas não estava a conseguir esta noção de transversal porque era muito Organização N e Organização T”* ou seja, segundo a DRH da SubholdingCom, as empresas que foram surgindo da Organização N e da Organização T como anteriormente referimos, utilizaram o conhecimento já produzido no âmbito desta prática. No entanto, verificou-se na Organização B que a forma de organização foi diferente. *“...se nós compararmos, lá está o plano de formação Organização B e o plano de formação SubholdingCom, na altura foram exactamente as mesmas experiências a começar, não teve a aceitação do resto da SubholdingCom. Portanto, em que é que a experiência não resulta? Resulta na Organização B porque tem digamos uma pessoa que apanhou a ideia, que achou a*

*ideia fantástica em termos de corporate university e do lado de cá não apanhamos, não quisemos sequer que as pessoas andassem a fazer 5 ou 6 módulos porque era muito, fazer no mesmo ano! É difícil vender um produto quando o conteúdo até pode ser igual mas a forma é outra!”* (DRH SubholdingCom). O sucesso que esta ideia teve na Organização B facilitou a aceitação por parte das restantes empresas da sub holding deste formato já conhecido pelo que a SubholdingCom após “... *uma avaliação dessa formação e a ideia é de que esta formação seja mesmo transversal e não exista uma Organização B university e uma university Multinacional D [...] já vai ser lançada este ano (a corporate university)*”. (DRH SubholdingCom).

Este esforço de criação de estruturas transversais que está a decorrer no momento de realização do estudo de caso, procura promover a coesão das empresas do grupo em torno de um conceito comum, a SubholdingCom. A operacionalização deste esforço recorre não só à uniformização dos procedimentos, como descrevemos “*estamos pela primeira vez este ano, a fazer procedimentos SubholdingCom [...] estamos pela primeira vez a conseguir fazer coisas transversais à SubholdingCom, o estudo de Clima à SubholdingCom, a formação da Corporate University à SubholdingCom, coisa que até aqui não tínhamos feito*” (DRH SubholdingCom), mas também à criação de uma cultura comum promovendo a comunicação entre as pessoas. “*Porque a SubholdingCom é recente, há muitas pessoas que não conhecem a SubholdingCom, que não percebem quais são os valores da SubholdingCom e há um trabalho muito grande para avançar nessa linha [...] não faz sentido ser um conjunto de empresas pequeninas [...] estão desagregadas [...] portanto há bastante preocupação em criar ferramentas e comunicação dos valores que foram recentemente lançados, de uma cultura comum, de lançar por exemplo, uma intranet, tínhamos várias intranets [...] permitir às pessoas maior contacto entre si [...]Trabalhar muito essa, essa vertente aí da comunicação.*” (DRH SubholdingCom).

### *Instalações*

As instalações, independentemente da localização, são constituídas por uma recepção, salas de diferentes tamanhos para reuniões, cafetaria e sala ampla com secretárias em espaço aberto. Não existem gabinetes individualizados de trabalho.

Nas instalações em Lisboa não estão atribuídas secretárias fixas aos consultores. Apenas os colaboradores das áreas de serviço possuem secretária própria.

Em Braga, sendo essencialmente uma área de desenvolvimento, as secretárias são fixas. A não atribuição de secretárias fixas para além de constituir uma medida de economia, “*as pessoas não precisam de uma secretária todos os dias, todo o dia, não faz sentido ter uma secretária, um espaço desocupado só para dizer que é a*

*secretária da pessoa*”, permite que “...eu esteja ao lado de duas pessoas e amanhã estou ao lado de outras duas...” (Colaborador PL), fomentando a interação, o conhecimento e a comunicação entre os colaboradores

Relativamente à utilização do espaço, o Administrador RP relatou uma experiência que classificou como importante e que influenciou posteriormente a forma como estruturou a Organização B. Na sua primeira deslocação às instalações da HP nos U.S.A. constatou a existência apenas de espaços abertos estando sentado numa das secretárias, o presidente da empresa. “*O senhor estava sentado num open space! [...] quando lhe fiz a pergunta, porquê o open space? E ele dizia: por várias razões. Não é ético para mim dizer a toda a gente tem de estar num open space e eu estar num gabinete. Não tem muita lógica! A segunda razão é que se eu estiver em open space sei tudo o que se passa à minha volta. [...] E a terceira, é uma questão económica. Um gabinete ocupa muito espaço. Ocupa menos espaço e nós conseguimos pôr mais secretárias e poupamos dinheiro.*” (Administrador RP).

Para os colaboradores, esta utilização aberta do espaço apresenta vários benefícios. “...estamos numa tal forma a trabalhar com várias coisas ao mesmo tempo e está-se sempre a par de muitas coisas, é muito melhor estar assim porque se a pessoa do lado ouve e está a par do assunto, dá uma ideia e se a pessoa não está e se ligam e se atende o telefone está-se mais ou menos dentro do assunto e se for só para fazer tipo trabalho de dactilógrafa, se calhar talvez não fosse ideal mas aqui...” (Colaborador RM).

O espaço aberto expressa características importante da cultura da empresa que desenvolveremos posteriormente, como seja a comunicação e a liderança.

### *Estrutura organizacional*

A estrutura organizacional da empresa é uma matriz que integra unidades de negócio e unidades de suporte, transversais a todas as unidades de negócio.

As unidades de negócio são: Organização B Care (Relationship Management), Organização B Decision (Suporte à decisão), Organização B Future (Internet e novos canais), Organização B Soft (Desenvolvimento de software), Organização B Solutions (Integração de sistemas) e Organização B Value (Criatividade Digital).

As unidades de suporte são Organização B Services (recursos humanos, controlo de projectos), Organização B Marketing & Sales (Gestão da oferta, Marketing Com e Vendas Internacionais).

No topo da sua estrutura está o conselho de administração que integra elementos da Multinacional D, a comissão executiva, a assembleia-geral e o conselho fiscal.

Sendo uma empresa participada pela SubholdingCom, o conselho de administração possui um elemento que é comum à comissão executiva sendo os restantes de outras empresas do grupo Multinacional D. A comissão executiva é constituída por elementos específicos da Organização B e realiza a gestão operacional da empresa.

Os elementos que constituem a comissão executiva são os responsáveis pelas unidades de negócio ou de suporte da empresa.

#### *A Organização B Soft*

No decorrer do estudo de caso identificou-se uma unidade que pelas suas características peculiares se diferencia das restantes unidades da Organização B – a Organização B Soft.

A unidade de desenvolvimento da Organização B, designada como a Organização B Soft está localizada em Braga. Pesou na decisão da criação desta unidade estar próximo da Universidade do Minho, fonte privilegiada de recrutamento bem como a integração da Organização S.Multimédia no início da empresa, que estava situada em Braga. *“...a ideia inicial era fazer uma software house ali. Só área de desenvolvimento de software.”* (Pivot RH).

A Organização B Soft possui características que a diferenciam relativamente às outras unidades. A sua actividade principal é o desenvolvimento e por isso não tem uma actividade de consultoria externa, contactando raramente com o cliente final externo.”...*nós somos mais uma fábrica [...] lá em baixo vendem e estão mais nos clientes, lá em baixo ou no estrangeiro, não é? E pronto, nós aqui estamos mais nos requisitos, desenvolvemos, damos suporte.”* (Colaborador RM)

Este facto reflecte-se também nas oportunidades de carreira dos colaboradores nela situados já que são essencialmente da carreira técnica *“...por ser a unidade que é menos consultora, sentiram sempre um pouco isolados do resto [...] não só fisicamente mas também em termos daquilo que eles fazem, de função, não são consultores, não estão lá no cliente..”* (Pivot RH).

As interacções entre os colaboradores da Organização B Soft caracterizam-se, na perspectiva do Pivot RH, por *“...eles são muito tecnólogos [...] quase não se falam [...] estão a falar entre eles mas por computador...”*.

Os colaboradores desta unidade são colegas da Universidade do Minho que constituem um grupo muito coeso. São na sua maioria colaboradores que saíram da Universidade directamente para a empresa e cuja postura na empresa é de reivindicação *“...eu já sei quando mando um mail global, passado um minuto ou três tenho um replay com uma questão qualquer de Braga. Eu até acho fantástico haver um espírito crítico mas há umas coisas que é mesmo...”* (Pivot RH).

Foi integrada uma nova chefia da unidade que substituiu a anterior, também proveniente da mesma Universidade, cujo motivo de saída foi a frequência de um MBA. Esta *principal* proveniente de uma empresa de telecomunicações foi “...recrutada para [...] o grande desafio dela seria pôr aquela gente a falar uns com os outros, a comunicarem.”, mas “...tem tido alguma dificuldade em entrar naquele núcleo duro...” (Pivot RH).

Nesta unidade, torna-se também evidente não só pela gestão do trabalho mas também pelo tipo de perfil dos colaboradores ali presentes, que as competências de trabalho em equipa e em especial de relacionamento interpessoal não são tão importantes para o desempenho das tarefas. “...pessoas mais tímidas por exemplo, que têm um grupo restrito de 2 ou 3 em que confiam. Fora desse grupo têm mais dificuldade de relacionamento [...] São pessoas válidas, tipicamente até são pessoas que quase podem ser utilizadas, e aqui entre aspas evidentemente, como bombeiros no sentido em que há um problema grave com aquele tipo de tecnologia naquele sítio. É o tipo de pessoas que podemos pegar, colocar e que sozinhas desenrascam e que têm a capacidade de pegar num problema e de o levar até ao fim, descascá-lo e resolver as situações....” (Colaborador PL).

#### *Processo Produtivo*

“...nós para além de sermos uma empresa consultora, desenvolvemos os nossos produtos, os produtos de software e esses produtos é que nos permitem a diferenciação no mercado, de facto, das outras consultoras. Temos produtos próprios e comercializamos esses nossos produtos e é isso que nos permite entrar na maioria dos clientes, não somos simples consultores.” (Principal MA).

Na Organização B, a gestão do trabalho assenta na gestão por projectos.

O processo de constituição das equipas para a realização de um projecto considera os colaboradores disponíveis na altura de início do projecto, que são seleccionados pelo colaborador a quem foi atribuída a gestão desse projecto e que geralmente detém a categoria mínima de *Manager*. As equipas são multidisciplinares respondendo às diferentes características do projecto. “...a organização acaba por funcionar de uma forma muito mais transversal ou seja há dependências por projecto! [...] .eu tenho comigo neste momento 4 equipas em clientes diferentes. Essas equipas têm também pessoas de outras unidades e essas pessoas que estão nessas equipas é que me respondem a mim dentro dos projectos.” (Colaborador PL).

A participação dos colaboradores nos diferentes projectos é planeada considerando a natureza das tarefas a executar e as competências que possuem. A sua participação é traduzida em horas que devem utilizar para a realização dessas tarefas e

subsequentes prazos de entrega. *“Semanalmente nós temos um aplicativo que nos dá, quer dizer cada pessoa aqui está a participar num projecto em termos de desenvolvimento. Essa pessoa recebe nessa página, que é uma página Web, uma linha que corresponde à tarefa que o gestor do projecto lhe destinou.”* (Colaborador JM).

A gestão do trabalho centrada em projectos é transversal a toda a organização. Contudo, na unidade de desenvolvimento de software – a Organização B Soft – apresenta contornos diferentes. A gestão do trabalho nesta unidade ainda que se organize em torno de projectos a que é afectada uma equipa, como referimos, vê frequentemente o seu plano de trabalho alterado. Os colaboradores são interrompidos e solicitados a realizar outras tarefas pelo gestor, com risco de não cumprimento dos objectivos individuais anteriormente delineados. *“...isso de colocar as pessoas mais aqui ou mais ali é feito constantemente. Estou a trabalhar num projecto. Se for preciso daqui a pouco recebo um telefonema “É pá, há aqui uma coisa mais urgente, vamos deixar isso em stand by, vamos tentar agora resolver este problema”...”* (Colaborador RM).

Verifica-se nesta unidade que a gestão do trabalho se centra particularmente na resposta rápida aos imperativos dos clientes, obrigando os colaboradores a interromperem o seu planeamento no âmbito dos projectos em que estão integrados.

A questão da gestão do trabalho na Organização B Soft foi levantada pelos colaboradores dessa unidade, nomeadamente as interrupções a que estão sujeitos com implicações no seu planeamento diário e realização dos objectivos individuais. Não houve referência a esta questão por qualquer outro colaborador entrevistado. A informação que recolhemos do *pivot* RH, resultou de uma questão especificamente colocada a esse respeito pelo que será retomada e desenvolvida no ponto **4. Perspectiva dos colaboradores.**

#### *Estratégia*

A Organização B tem o propósito de crescer mas no exterior, *“...nós estamos a criar uma multinacional [...] nós ainda só abrimos três países. Três anos, três países!* (Administrador RP).

A perspectiva de internacionalização deveu-se a constrangimentos de mercado nacional segundo o Administrador RP, nomeadamente devido à dificuldade de desenvolver um projecto no mercado nacional. *“...é engraçado que lá (no Reino Unido) nós conseguimos concorrer e cá (em Portugal) não conseguimos [...] porque na administração pública é muito difícil porque se é português e os outros são multinacionais, é muito mais giro comprar aos estrangeiros quando os consultores são*



*exactamente os mesmos! A Accenture e tudo mais são pessoas portuguesas, a única coisa é que trabalham uma metodologia que veio dos USA!”*

Esta estratégia de crescimento no exterior obriga a que a Organização B, face às exigências dos mercados onde quer concorrer, instale escritórios nesses diferentes países e ganhe expressividade em número de colaboradores. *“...o número de pessoas é muito importante. E depois outra coisa que é importantíssima é a presença no local.”* (Administrador RP).

Sendo uma empresa participada pela SubholdingCom, a estratégia da Organização B é também condicionada pela estratégia global do grupo Multinacional D. *“Nós fazemos uma coisa chamada Ciclo de Planeamento Estratégico. Isto é uma norma Multinacional D. [...] O topo define a visão estratégica e basicamente gestores das empresas (da SubholdingCom) vão lá todos para o definirem. A partir daí as empresas começam a trabalhar nos seus planos todos [...] e no final dá o orçamento”* (Administrador RP).

A definição do plano estratégico traduz-se para os colaboradores da Organização B não só em linhas orientadoras mas também em indicadores de performance que serão utilizados na avaliação de performance quer da organização quer dos seus colaboradores individualmente. Estes indicadores são denominados *Key Performance Indicators* (KPI's). *“Estes são os financeiros, que são 4: receitas (acho que são o de quase toda a gente), são ebit, resultado, cash flow e margem. Depois definimos mais 4 que são os operacionais. São por exemplo, no nosso caso somos consultores, é venda de horas de recursos humanos, portanto é tempo de ocupação dos consultores [...] retenção dos colaboradores. [...] os estratégicos são aqueles que têm de apontar para aquilo que é o caminho que nós temos de fazer de acordo com a visão. E, por exemplo, aqui no nosso caso que queremos crescer internacionalmente é imagine, qual seriam os dois clientes na UK de modo a que depois a gente consiga abrir o escritório, por aí fora.”* (Administrador RP).

Os planos de acção desenvolvidos pelos colaboradores visam a concretização dos KPI's. Por exemplo, um dos KPI's da função recursos humanos é a *“...retenção de empregados [...] isso nos obriga que nós façamos um conjunto de políticas que nos leva a isso. Não é só por ter uma retenção...”* (Administrador RP).

Os colaboradores reconhecem, no seu dia a dia, a influência da estratégia organizacional na abordagem do mercado da empresa. *“...o ambiente geral do mercado faz que quando é para aprovar projectos que devem ser feito por nós ou por empresas, o gestor de projectos, são mais cautelosos! Há uma retenção de custos! Nós, para ganhar projectos, temos mesmo que trabalhar para isso e com menor custo*

*também [...] .eu tenho que quando ponho 1 h no projecto, eu tenho de justificar ao gestor do projecto, o que eu fiz lá! [...] as horas são mais negociadas.” (colaborador JM)*

A influência da SubholdingCom em termos da gestão de recursos humanos traduz-se em primeiro lugar, por uma missão única da área de GRH do grupo SubholdingCom e pela uniformização dos procedimentos do grupo no que se refere às carreiras, retribuições e benefícios, etc.. Assim, a Organização B tal como a Organização T e a Organização N, por exemplo, possuem carreiras similares e sistemas de compensação semelhantes permitindo a transição de organização para organização, sem diferenças a este nível para os seus colaboradores. Procura-se também que os colaboradores da SubholdingCom, ainda que afectos a diferentes organizações, se sintam participantes de um mesmo projecto. No questionário de Clima Organizacional passado no âmbito da SubholdingCom, os colaboradores são inquiridos também sobre aspectos do grupo, visando uma análise global e por organização sobre a liderança, a motivação, o desenvolvimento profissional, compensação e benefícios, entre outros.

A técnica de recursos humanos que é responsável pela gestão operacional de recursos humanos é formalmente um elemento da SubholdingCom que foi destacado, com a designação de *pivot* para a Organização B e posteriormente acumulou também, com o mesmo papel de *pivot*, outras pme's da Subholding.

A integração da organização no grupo SubholdingCom respeita, contudo, alguma flexibilidade decorrente da especificidade de cada organização. “...podemos mexer nomeadamente procedimentos, a questão dos telefones, [...] como podemos fazer formação [...] na Organização B a questão da, das skill database que é uma coisa que não faz muito sentido para uma Organização N que nós que temos de ter que é uma gestão das competências dos colaboradores.... (Pivot RH).

Esta estrutura transversal de GRH na SubholdingCom tem a vantagem de permitir que alguns projectos sejam testados em pequenas organizações do grupo e depois generalizados às restantes. Um exemplo é o modelo de organização da Organização B estar a ser reproduzido em duas pme's da subholding, a Z e a M, com resultados positivos, ainda que com tempos de implementação diferentes. “...a Z está a ser um bocadinho mais complicado porque tem uma cultura muito [...] eles não vierem da lado nenhum [...] têm uma cultura muito familiar [...] a Z se bem que demorou um bocadinho mais, já começou, tem o white book, já tem os books todos também, já tem os telefones com os mesmos números e minutos que os outros têm, que é menos que eles tinham, também tivemos que tirar minutos! Já teve cheques aniversários! Portanto, tiramos de um lado e pusemos no outro [...] já vão à university, já têm uma Z University [...] a avaliação de desempenho igual...” (Pivot RH).

#### 4.2.2. O papel da GRH na organização

A função de GRH foi diferenciada na Organização B pela integração de um técnico quando *“...achamos que nós estávamos no limite das nossas competências! [...] achámos que tínhamos feito um excelente trabalho mas sabíamos que fazer um bom trabalho numa base empírica é diferente de fazer um trabalho na base racional. O que fizemos foi transpor exactamente isso tudo que tínhamos de bom com a técnica e tornar isso claramente um diferenciador. E foi fantástico, foi muito bom.”* (Administrador RP).

Segundo o Administrador RP, *“...os RH deviam ter, a pessoa que gere esta área deve ter um poder muito grande na organização, tanto como o administrador ou gestor da empresa.”*

Na Organização B, o pivot RH reporta funcionalmente ao responsável administrativo/financeiro. Mesmo referindo esta subordinação, o Administrador RP afirma *“...a pessoa tem um poder quase total. A C. (Pivot RH) manda basicamente. Ela diz, “eu quero assim” e nós somos confrontados com isso. Também vemos racionalmente a coisa mas manda porque isso, sinceramente, nas nossas empresas o asset são as pessoas, são mesmo as pessoas! Parece um bocado “deja vu” dizer o asset são as pessoas mas na nossa, nós não temos máquinas, não temos nada, são as pessoas [...] é brainware”.*

A função RH foi pensada como uma função de suporte porque *“...a GRH está na pessoa da Pivot RH, C., mas está muito fundamentalmente em todos os partners, portanto se há alguém mais responsável em fazer a GRH das pessoas são os partners [...] portanto a Pivot RH tem que dar suporte a essas pessoas e aos outros managers na GRH [...] não é a C. que faz a gestão do dia a dia das pessoas, têm de ser os managers, os sénior managers, e os partners a gerirem as suas equipas no terreno”* (Principal FV)

Foi muito importante para a organização, a capacidade técnica do pivot RH bem como a sua capacidade de cumprir prazos para além da sua experiência profissional anterior em empresas de sistemas de informação porque *“...era mais fácil compreender a motivação destas pessoas.”* (Administrador RP).

Os primeiros objectivos colocados ao pivot RH pela administração foram *“...disse-me que os meus objectivos eram dois, foi assim muito taxativamente, “tens dois objectivos. Um primeiro que é a retenção, manter as pessoas [...] o segundo objectivo é estar perto das pessoas.” “... Algumas das acções que desenvolveu foram:”... fazer marketing do departamento [...] é muito importante que as outras áreas percebam o que é que nós fazemos, até porque eles nos vêm habitualmente como custo porque*

*nós não vendemos e são poucas as áreas lá na Organização B que não vendem... ”.* Para isso, criou o *pink book*, que abordaremos posteriormente no ponto comunicação, que, sinteticamente, é um relatório mensal das actividades desenvolvidas pela função RH na organização.

Deslocou-se regularmente ao Porto e a Braga (o seu local de trabalho permanente é Lisboa), “...*estivesse perto dos clientes (internos) e que as pessoas sentissem aquela ali é os nossos RH, sentirem-se à vontade para me virem perguntar coisas, para estar com eles, etc....”* (Pivot RH).

Actualmente, o seu objectivo principal “...*passou a ser desenvolvimento de recursos [...] quando o mercado está em recessão completa, portanto deixa de ser esse o foco, só de retenção! Vamos mas é desenvolver coisas internamente.”* (Pivot RH).

Segundo o pivot RH, e em consonância com os outros gestores/quadros, a função RH na Organização B é uma função distribuída. “*Eu não sou gestora de RH! Os verdadeiros gestores de RH são os gestores de projecto!*”. Considera que o seu papel é ser parceira. “...*é que eu gosto de ser parceira [...] sermos parceiros do desenvolvimento profissional dos colaboradores [...] não sou eu que me meto na cabeça deles [...] costumo dizer que sou que também sou consultora! Na prática é o que eu faço.”* (Pivot RH). Esta perspectiva da função RH é reforçada pela valorização da componente de “gestão de equipas” na avaliação de desempenho de coordenadores de projectos. “...*tenho um ou dois factores que avaliam isso também, relacionamento com as equipas ou relacionamento com as pessoas e um outro....inclusivamente, não na avaliação deste ano mas no ano passado foi um dos pontos que foi discutido que teria de desenvolver de uma forma diferente e portanto sim reflecte-se na avaliação [...] é um dos factores que são computados para calcular o prémio.”* (Colaborador PL).

Para isso, o pivot RH considera importante dar instrumentos aos colaboradores para que possam ser mais participativos na gestão de recursos humanos. Nota-se, pois, o esforço no desenvolvimento de suportes como, por exemplo, a ficha de avaliação de desempenho ou ficha de suporte à gestão e avaliação de projectos.

Este esforço reflecte-se na imagem dos colaboradores sobre a GRH que relacionam globalmente a uma função administrativa. “*eu acho que a C. (Pivot RH) faz a gestão das regras, da parte das regras. Acho que a outra parte (da relação) é feita por cada um dos responsáveis pelas áreas com maior ou menor sucesso, não diria sucesso mas dependendo um bocado da sensibilidade das pessoas [...] é uma coisa que acho que tem algo intuitivo, tem algo obviamente de científico mas tem algo de intuitivo também! Tem a ver com em determinado momento atingir uma determinada função na empresa e é pressuposto que elas (as chefias) façam aquilo!”* (Principal MA).

A GRH como função distribuída produz nos que a exercem operacionalmente na Organização B, uma perspectiva simplificada da função. *“...não gostamos muito de transformar a função GRH numa coisa “bicho de sete cabeças”, não é? Falar muito com as pessoas, muita abertura, que elas tragam os problemas, que não os tenham guardados para si, que os metam sempre em cima da mesa porque qualquer coisa que vai crescendo e não se fala nela acaba por rebentar e depois é 50 vezes pior. Portanto, é uma coisa, é muito bom senso, é muito falar, gerir com as pessoas “com quem está neste projecto? Mas agora tens de acabar e depois vamos tentar alocar-te numa equipa diferente!” [...] portanto é muito, a GRH é uma coisa muito, acaba por ser muito simples. O que acaba por não ser simples é a questão das remunerações. Tudo o resto acho que é muito bom senso ...”* (Principal FV). No entanto, para além de se identificar na função RH uma componente administrativa e processual de suporte aos gestores operacionais, reconhece-se a necessidade de *“...uma perspectiva de RH, do que é que se faz no mercado, do que é que há de novo. Que nos ajude a pensar o que estamos a fazer mal.”* (Principal FV).

Gestão do desempenho, desenvolver a universidade interna, transversal à SubholdingCom, e construir uma *Knowledge data base* são os principais projectos, a longo prazo, identificados pelo pivot RH. Para isso, precisa que a organização amadureça, as competências sejam identificadas e os procedimentos de suporte se tornem perfeitamente naturais para os colaboradores da Organização B.

#### **4.2.3. Identificação das práticas de Gestão de Recursos Humanos e avaliação de impacto.**

*“Nós não gerimos por excepções. Nunca aceitamos excepções. Somos tipicamente implacáveis. Não há uma única excepção. Quando achamos que uma excepção deve ser aceite, então tornamos essa excepção uma regra e fica disponível para toda a gente novamente”* (Administrador RP)

As práticas de GRH são integradas e visam o desenvolvimento do colaborador. Esta integração é o que distingue a existência de gestão de recursos humanos numa organização e a torna diferenciadora. Como exemplo desta intenção de uma GRH integrada, o Administrador RP dá o exemplo *“...não existe GRH na Multinacional D e acho que a HP é fantástica porque acontecem coisas como por exemplo, essa história das formações. Nós acabamos por fazer um plano de evolução da pessoa ao mesmo tempo que tem um plano de formação formativo. Na Multinacional D acontece coisas como as formações são todas desgarradas [...] é uma perda imensa de dinheiro e não*

*tem benefício nenhum! E depois [...] as coisas não têm muita regra. Um ano é assim, outro ano já não é assim! “.*

Na perspectiva da DRH da SubholdingCom, o êxito da função RH na Organização B assenta determinantemente na influência do líder RP (fundador e administrador) *“...consegue ser o líder incontestável da Organização B.”* Esta influência mais do que a presença das técnicas de GRH, o *know how* técnico da função, diferenciou a Organização B em termos da função RH das restantes empresas da sub holding SubholdingCom. *“É assim, os modelos são semelhantes, eles saem da Organização N, saem...é muito R., é verdade, há aí essa importância da gestão. É um director geral que faz a gestão à sua forma, da sua maneira. O que estamos aqui a falar é de regras de implementação diferentes e de poder dar, digamos e de passar a escrito, há uma preocupação porque é uma consultora e lá está, se calhar se não fosse uma consultora não seria assim, a necessidade de ter tudo muito sistematizado, está tudo muito sistematizado. As coisas até podem ter as mesmas ferramentas, os mesmos materiais, faz-se na mesma altura só que se passa a escrito, toda a gente conhece...”* (DRH SubholdingCom).

Esta influência traduz-se particularmente nos processos de implementação das técnicas de GRH, como por exemplo a Avaliação de Desempenho. *“O que funciona muito bem na Organização B ...é a directriz de cima de que é para fazer e é para fazer mesmo...por vezes é por regra excessiva mas funciona que é toda a gente tem de fazer, se não fizer até nem tem prémio, até é penalizado ou seja há causa e há consequência. Quer dizer, é mostrar importância da ferramenta mas ao mesmo tempo dizer” É mesmo para se fazer e há de quem não faça!”* E quem não fizer...*Aqui (na Organização N) é muito pela lógica da educação, da informação.”* (DRH SubholdingCom).

O impacto desta forma de implementação assenta na capacidade de influência do líder que promove não só uma coesão em torno do próprio líder, a identificação dos colaboradores com a organização e um distanciamento desta do conceito de sub holding. *“ [...] as pessoas estão sempre muito em isolamento, as pessoas da Organização B [...] a empresa Organização B é muito sentida como uma empresa familiar e empresa autónoma... “* (DRH SubholdingCom). *“Existe algum espírito da SubholdingCom que é bastante diferente do resto das outras pessoas da Multinacional D. Portanto, eu acho que há a Multinacional D Industria, imobiliária, distribuição tem um espírito diferente da SubholdingCom que já é bastante diferente das outras e acho que a Organização B é bastante, bastante mais aberta com os seus colaboradores do que as outras empresas! [...] estou-me a referir aos métodos de trabalho, às relações*

*entre as pessoas, a questão das hierarquias, abertura de informação [...] tratamento informal...*” (Principal FV).

*Práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas.*

### Recrutamento e selecção

O recrutamento e selecção na Organização B assumiu diferentes contornos durante estes 3 anos, que medeiam a sua criação à data do actual estudo. Apesar de, durante o período de criação da empresa, terem definido o processo de recrutamento e selecção, especialmente no que se refere à descrição de perfis e especificação de requisitos “... nós tínhamos escrito isso tudo. Durante esse tempo, o que fizemos antes foi precisamente escrever os perfis e as funções associadas às funções...” (Administrador RP), este efectivou-se por integração de grupos de pessoas de outras empresas sem se ter recorrido ao processo definido pelos seus fundadores.

Numa primeira fase, a Organização B integrou nos seus quadros colaboradores da S. Multimédia e da Organização N, tal como referimos anteriormente. Enquanto que os colaboradores vindos da S. Multimédia foram uma imposição da SubholdingCom, os colaboradores provenientes da Organização N foram convidados pelos fundadores da Organização B. “...que veio da Organização N, nós não nos preocupamos com a selecção porque nós sabíamos todos quem eram e basicamente vieram aqueles que nós queríamos que viessem [...] as outras da S., já não. Nós ficamos com a empresa toda e não escolhemos nada!” (Administrador RP). Actualmente, a relação da Organização B com a SubholdingCom traduz-se em termos de recrutamento, pela possibilidade de movimentação interna dos seus colaboradores.

O recrutamento de pessoas por convite continua a ser uma prática frequente, especialmente no que se refere a níveis superiores a *consultor II* e é concomitante com processos formais como a colocação de anúncios em jornais, revistas, gestão de candidaturas espontâneas, etc., estes mais vocacionados para funções na base da organização. “...na altura de maior crescimento da empresa, acho que veio muita gente júnior, consultor I, consultor II, que vieram muito por currículos e anúncios [...] digamos que os managers e os sénior managers vieram muito pessoas por ligações, por conhecimentos, pessoas que nós conhecíamos ou que vieram da Organização N ou que recrutamos porque sabíamos que eram boas pessoas, que eram bons profissionais...” (Principal FV). Ao nível dos quadros superiores, a Organização B recorre também a *headhunters*. “...fui contactada por um headhunter...” (Principal MA), ainda que a avaliação desta forma de recrutamento não seja positiva.”...dos

*níveis mais altos que vieram por, costumam dizer headhunting, digamos para aí 80% já devem ter saído, ficaram cá 20% [...]a melhor forma de recrutamento é conhecermos as pessoas e por informações mais informais do que por profissionais de recrutamento.”* (Principal FV).

Independentemente da forma como ocorre o recrutamento, os candidatos são sujeitos a um processo de avaliação através de entrevistas realizadas pela chefia directa e pela técnica de RH. “...o N. falou comigo, já nos conhecíamos, já tínhamos trabalhado numa outra empresa e pronto a partir daí passei o processo de selecção com entrevistas [...] A primeira entrevista foi com o N.P. mas isso foi uma entrevista menos formal, dado que já nos conhecíamos [...] depois fui entrevistada por esta pessoa que era responsável pelas duas unidades e pela C.R. dos Recursos Humanos! (Colaborador AM). “Fui sujeito a três ou quatro entrevistas, já não me recordo exactamente, apesar do convite [...] Não houve um assessment por meio de testes psicotécnicos ou de avaliação mais sustentadas.” (Colaborador PL).

Sendo uma organização recente, a capacidade de atracção da Organização B de candidatos interessantes deve-se ao facto de estar integrada na SubholdingCom e no prestígio dos seus fundadores. “eu conhecendo-o (um dos fundadores), eu sei que ele vai buscar as pessoas certas para construir qualquer coisa onde ele está!” (Colaborador JM). “fiz uma entrevista com o R.P. (Administrador), gostei muito da imagem da empresa que ele me deu...” (Principal MA).

O estatuto da pessoa que faz o convite é muito importante em termos da sua eficácia na atracção de candidatos de qualidade. “...preferia mudar (da Organização N para a Organização B) [...] pelo trabalho e também pela, eu estou com o mesmo responsável que eu estava na Organização N em Lisboa [...] eu estou com a mesma chefia, originalmente, que gosto. É muito bom!” (Colaborador JM).

Os requisitos para trabalhar na Organização B, segundo o pivot RH, são os que correspondem ao perfil de um consultor “...tem de ser uma pessoa que planeie e organize muito bem o seu tempo. Que vai ter sempre picos de trabalho, sempre [...] .e a outra característica tem que ser alguém que se adapte muito bem à mudança [...] é ter de repente ter de ir para o Brasil ”. Todos os colaboradores são considerados como consultores que respondem a pedidos de clientes internos ou externos, independentemente das áreas em que estão integrados.

Para além desta orientação para o cliente, as pessoas têm de ser proactivas e cooperarem com os seus colegas de trabalho “...neste tipo de empresas não é possível uma pessoa trabalhar de uma forma muito “isto são as minhas coisas, o que me disseram para fazer é a+b, a+b está feito aqui um dia” e não conseguem conversar



*com o cliente, não conseguem evoluir [...] e esse perfil não se ajusta ao que a Organização B pretende das pessoas.” (Principal MA).*

Na altura da realização deste estudo de caso, o recrutamento e a selecção tinham deixado de ser prioritários.

Os indicadores utilizados pelo pivot RH para monitorar esta prática, também divulgados no *pink book*, são “...uma das coisas que era importante era que as pessoas também conhecessem aqueles que entravam, de onde é que vinham, até para terem uma noção de que estávamos a crescer, quantas admissões é que tínhamos no mês, quantas é que tivemos to date, portanto acumuladas, [...] a maior parte das áreas de RH não mostra e que dá um trabalho brutal que é a resposta a currículos que chegam e a triagem curricular...” (pivot RH).

### Integração

O processo de integração dos colaboradores é facilitado e mais rápido quando as pessoas são recrutadas por convite directo. Geralmente, estes novos colaboradores conhecem não só as pessoas que os convidaram mas também outros colaboradores da empresa. “...a integração foi relativamente facilitada no sentido em que já conhecia um conjunto de pessoas que trabalhavam aqui. Já nos conhecíamos anteriormente no nosso percurso profissional uns e outros por amizades profissionais [...] não só foi facilitada como bastante acelerada em termos de aprendizagem da própria cultura organizacional.” (Colaborador PL). Este fenómeno resulta também de o mercado em que a Organização B opera ser pequeno. Apesar desta condição facilitadora de integração de alguns dos colaboradores, o processo planeado de integração de novos colaboradores é cumprido.

A integração é realizada pela chefia directa do novo colaborador. É oferecido o White Book, que reúne informação detalhada sobre a organização e organizada a frequência do primeiro módulo da Organização B *University*, “*How Organização B*” que “...é uma formação dada por pessoas da Organização B que é basicamente como é que a empresa funciona, quais são os processos, qual é a responsabilidade de cada uma das áreas, etc. esse tipo de informação...” (Colaborador AM)

A realização deste módulo nem sempre coincide com a entrada do novo colaborador, dado o ritmo de entradas não permitir reunir o número suficiente de formandos. “Quando cá cheguei já tinha um email, já tinha lá na minha secretária uma folhinha com tudo o que tinha de fazer para configurar o mail, qual era a minha área, o meu username, essas coisas todas, estava tudo organizado. Por isso, aí não houve perdas de tempo, depois aqueles assuntos tipo telemóvel, não sei foi logo tudo tratado! ...” (Colaborador AM).

Para além disso, o novo colaborador recebe o *wellcome pack*, que é “...um conjunto de coisas como um saco da empresa, tshirts, toalha de praia, uma coisa, uma pasta.” (Colaborador AM)

Este processo de integração realiza-se apenas para os colaboradores que celebram contrato de trabalho com a Organização B. Os estagiários, por exemplo, têm uma recepção diferente. Não recebem formação nem o *wellcome pack*. “*Deram-me (o wellcome pack) mas isso já foi posterior. Já foi quando entrei mesmo como colaboradora. Aos seis meses ainda não era colaboradora!*” (Colaborador FG). Posteriormente, no final do seu estágio, se forem admitidos na Organização B percorrem então as etapas da integração nomeadamente a formação. “*Já depois dos 6 meses (de estágio) penso que já foi depois tive uma formação da Organização B University. Foi a formação da “How Organização B”. Prontos, já tinha esse conhecimento [...] como é que são os processos, essas coisas.*” (Colaborador FG)

Os novos colaboradores são também informados para além de questões relativas à realização das suas funções, sobre os objectivos da equipa e sobre os seus objectivos individuais “...*fiquei a saber quais eram os objectivos para o ano [...] foi-me então passado quais eram também os objectivos de curto prazo, o que era mais urgente pegar, e assim.*” (Colaborador AM).

### Formação

A formação é uma área de grande relevo para a Organização B.” ...o que eu costumo dizer na Organização B que nós, o que é nós vendemos? Na prática, vendemos conhecimento! E então se vendemos conhecimento temos de apostar em conhecimento!” (Pivot RH).

A importância que lhe é atribuída traduz-se também pelo orçamento disponibilizado pela empresa, 50% dos lucros. “...mas o retorno é muito grande, não é? [...] gastamos o ano passado, penso eu que 100 mil contos de formação [...] 100 mil contos directo aos resultados líquidos...” (Administrador RP).

Criaram aquilo que denominam como a Organização B *University* que resulta de uma parceria da organização com a Universidade Nova de Lisboa. “A Organização B *University* é uma ligação entre a empresa e a Universidade em que nós queremos dotar as pessoas das valências para perceber tudo isto num conceito de gestão mas também para lhes dar armas para conseguirem junto dos clientes ter alguma diferença.” (Administrador RP).

A Organização B *University* oferece um curso com a duração de 10 semanas. Essas 10 semanas são distribuídas por módulos cuja frequência é proporcionada aos colaboradores da seguinte forma: o primeiro módulo destina-se a todos os

colaboradores da empresa, sendo os grupos de participantes heterogéneos quanto à sua categoria profissional; o segundo módulo é frequentado por aqueles colaboradores com categoria profissional igual ou superior a consultores de nível 2 (*Consultant*) dado que exige “...ter alguma experiência para fazer já algumas coisas” (Administrador RP). O terceiro módulo destina-se a todos os colaboradores com categoria profissional igual ou acima de *sénior manager*.

Segundo o administrador RP, a Organização B forma “...as pessoas para poderem perceber tudo o que está aqui, ao mesmo tempo que adicionalmente ao que está aqui conseguem ter um factor diferenciador, pensamos nós, perante o mercado.” Procura também contribuir para “...ter uma forma unívoca de pensamento que era importante e tinha outra que era importante para nós que era criar uma cultura da empresa”. Reconhece também um objectivo comercial à formação. “Obviamente tem sempre uma coisa por trás que é o negócio, não é? [...] é conseguirmos que esta aprendizagem, este crescimento faça pessoas diferentes perante clientes, que as pessoas percebam quando estão a interagir com uma pessoa Organização B que não é um mero técnico mas que é uma pessoa que através da tecnologia, consegue perceber a gestão porque hoje em dia, só nos compram assim.”

Globalmente, a formação poderá ser enquadrada em três categorias: a formação disponibilizada no âmbito da Organização B *University*, a formação técnica que os diferentes projectos exigem e a formação oferecida por grandes fornecedores como, por exemplo, a Microsoft.

O levantamento de necessidades de formação está associado à avaliação de desempenho. “...o R. (Administrador RP) disse-me quando eu cheguei à Organização B, que: não somos nós que temos de pensar na formação deles! Eles é que têm de pensar na formação que eles querem.” (Pivot RH). Não é realizado nenhum procedimento específico de diagnóstico para além das pistas identificadas durante a avaliação de desempenho pela chefia e pelo colaborador. “...existe a avaliação semestral, avaliamos qual é a necessidade e ela (a chefia directa) propõe mesmo à C.R. (Pivot RH) na avaliação qual é a formação que de facto nós achamos, que ela acha e que nós também achamos, não é? Que nós precisamos para realizar as nossas tarefas.” (Colaborador FG).

Os colaboradores solicitam, ocasionalmente, formação fora do processo de avaliação de desempenho, formação técnica como já referi, que é avaliada face ao orçamento disponível.

Os indicadores sobre a Formação que são publicados no *pink book* são “...tenho as acções que foram feitas daquele determinado mês, número de pessoas, o year to date de participantes, não é colaboradores, é participantes; as horas gastas em formação,

os dias em formação e depois uma coisa muito importante que dantes nunca ninguém mostrava que é o custo, o investimento em formação. E inicialmente se eu tinha o investimento directo (inscrição na acção) [...] hoje em dia está mais elaborado [...] tenho o custo indirecto que não é no caso da Organização B, o salário mas sim aquilo que nós não estamos a vender [...] e se formos a ver o investimento é superior [...] ao custo directo. É pago duas vezes. Depois tenho outro indicador importante na área da formação... que é o absentismo! [...] não ir à formação implica dois custos: um primeiro que é o directo, a pessoa inscreveu-se e a pessoa não vai, e o outro que é um que não dá para quantificar que é o conhecimento! [...] depois temos outros ratios na formação como o número de acções percentual e um outro que é importante que é o número de colaboradores diferentes, não participantes que já participaram pelo menos numa acção de formação [...] para mim, pelo menos 75% (dos colaboradores devem participar em formação) (Pivot RH).

#### Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é anual, com um período intermédio de avaliação aos seis meses. Esta avaliação é conduzida pela chefia directa do colaborador que considera também a avaliação dos gestores dos projectos em que colaborador esteve envolvido. “...a minha avaliação é sempre a A. (chefia directa) com o feedback do gestor de projecto onde eu estou porque eu posso andar em vários projectos! (Colaborador FG).

Os critérios de avaliação são claros e denominam-se, como já referimos, *Key Performance Indicators* (KPI's).

A avaliação de desempenho tem implicações na gestão de carreiras, na remuneração e prémios bem como no suporte à saída ou à passagem a colaborador efectivo da organização. É também um mecanismo de controlo importante quer na perspectiva da organização quer na do trabalhador.

O controlo é realizado de várias formas. “Os KPI's deles (colaboradores) [...] os KPI's deles são dependentes da função [...] alguns são coincidentes (com os da organização) e outros são específicos da sua unidade de negócio ou do projecto em si em que está envolvido e nós temos reporting dos projectos mês a mês.” (Administrador RP).

Como a gestão do trabalho se faz em função dos projectos, os colaboradores têm frequentemente dois ou mais avaliadores consoante o número de projectos em que estão envolvidos, tal como referimos anteriormente. “Há uma coordenação prévia e a avaliação é feita conjuntamente.” (Colaborador PL). Para aumentar a eficácia deste processo decidiram integrar, no final de cada projecto, uma avaliação individual dos

colaboradores que nela participaram. *“A ideia é, sempre que termina o projecto, fazer uma avaliação individual dos colaboradores que estiveram no projecto, por parte do gestor do projecto.”* (Pivot RH). Esta ideia surgiu devido à constatação, pelo pivot RH, que *“...algumas pessoas que eu despedi por incompetência no ano passado, tinham avaliações feitas um mês antes pelas chefias, excelentes!”*.

Assim, para além de introduzir esta avaliação por projecto, o pivot RH introduziu algumas alterações nos instrumentos utilizados como suporte ao processo. Considera como causas destes desvios na avaliação, a associação da avaliação ao prémio de desempenho bem como a falta de responsabilidade das chefias directas e dos próprios colaboradores. *“...o que acontecia, por isso é que eu despedi algumas pessoas, é que chegávamos ao final para terem lá o prémio que tinham prometido, aquelas coisas, faziam lá as contas, tinha que dar o 100% que era o três (na escala de 0 a 4), as pessoas eram fantásticas!”* (Pivot RH). Uma outra perspectiva sobre o impacto da avaliação de desempenho é a de que o colaborador apesar de ser alertado para a sua performance abaixo das expectativas, persistir no mesmo padrão de desempenho. *“...avisar essas pessoas de uma forma consistente, dizer “olha o que se está a passar é isto, é isto o que temos de mudar” mas às vezes as pessoas não querem ver e dizem “não, eu acho que estou a fazer perfeitamente, acho que estou dentro do que era expectável do que eu faça...”* (Principal MA).

Os gestores das equipas são responsabilizados também pelos resultados obtidos pela sua equipa. Nas palavras do *Partner FV*, *“...por exemplo, um dos KPI’s dos managers há-de ser o profit do conjunto dos projectos que ele tem que são geridos por várias pessoas. Se metade dessas pessoas falhar, o objectivo dele acaba por falhar, não é?”*. Contudo, se a má gestão da equipa não se repercutir na realização dos objectivos estabelecidos não haverá qualquer penalização para o gestor da equipa. *“...de uma forma objectiva, se ele tiver cumprido os seus objectivos [...] não haverá muita razão para ser penalizado por isso...”*. Os *partners* estarão na posse da informação por contactos estabelecidos com os colaboradores integrados nessas equipas, através de canais informais de comunicação.

O pivot RH prevê no futuro a introdução do feedback de 360º porque actualmente *“...a empresa ainda não está madura o suficiente para arrancar com isso [...] ainda não tenho chefias maduras para isso!”* Os resultados contribuíram também para a alteração dos procedimentos no processo de avaliação de desempenho, *“...isso foi uma das coisas que também foram questionadas nos focus group, nos últimos, deste do ano passado, que deveria haver um KPI muito directo que era a avaliação [...] fazer a avaliação agora na gestão do projecto, do colaborador e os colaboradores do projecto fazerem a avaliação do gestor do projecto.”* (Pivot RH).

Os potenciais conflitos que possam surgir durante o processo de avaliação devido a opiniões diferentes, são resolvidas através de *“...dialogamos no sentido de percebermos o ponto de vista, pontos de vista de um lado e do outro! Das avaliações que fiz, e já fiz algumas houve, nunca houve nenhum caso em que houvesse uma discordância que causasse algum tipo de clivagem que não fosse resolúvel por diálogo. Diria que é assim.”* (Colaborador PL).

Para além desta avaliação formal suportada no processo de avaliação de desempenho, os colaboradores recebem também outro tipo de informações *“ Todas as semanas fazemos uma avaliação, se há alguma pessoa que não está “alocada” a alguma coisa, há sempre essa gestão de “alocações”, e quando verificamos que sistematicamente A ou B não está “alocado” porque ninguém quer trabalhar com essas pessoas, porque nenhum chefe de projecto quer trabalhar com eles, prefere escolher outras pessoas para trabalhar porque aquelas pessoas não lhe dão garantias de qualidade do trabalho que fazem, preferem uma pessoa mais proactiva [...] são alertas para tomarmos uma decisão [...] e o que nós devemos fazer, e às vezes fazemos melhor que outras, é avisar essas pessoas ...”* (Principal MA).

### Gestão de carreiras/Progressão

A gestão de carreiras na Organização B considera não só o perfil e o desempenho do colaborador mas também o desenvolvimento da própria empresa. *“...para se evoluir na carreira há que ter duas coisas, uma primeira tem que se ser o tal high achiever, portanto alguém com um desempenho e com potencial muito bons e depois a outra vertente que é a empresa. A empresa também tem de crescer, se não o que é que acontece? Daqui a pouco temos uma pirâmide invertida!...”* (Pivot RH). Assim, para além de se explorar as oportunidades internas à Organização B, promove-se a rotação no âmbito da SubholdingCom, permitindo à GRH maior flexibilidade na gestão das carreiras. *“...inclusive a própria SubholdingCom tem um processo interno que chama color map, color map em que nós tentamos identificar essas pessoas chave e as outras que estão em risco de, as vermelhas e as amarelas...”* (Pivot RH).

A gestão de carreiras está associada aos resultados da avaliação de desempenho ou por progressão salarial dentro do mesmo grupo funcional ou por progressão hierárquica (de *júnior* a *partner*). A mensagem transmitida aos colaboradores é de que a evolução de carreira resulta do mérito do colaborador e não é um processo automático, com base na antiguidade. *“...as pessoas não podem assumir a Organização B e ter uma vida de consultor como se estivessem numa administração pública! ou seja “ah, aquilo dizia lá dois anos, já fiz dois anos, já tenho dois anos de*

*experiência, tenho que ser consultor !!” [...] mais vale ir para uma repartição pública!” (Pivot RH).*

A progressão de carreira, para além do movimento vertical, faz-se horizontalmente através da atribuição de projectos com maior responsabilidade. *“As pessoas são “alocadas” a projectos e depois elas vão crescendo dentro desses projectos à medida que elas vão mostrando potencialidades. As pessoas são desafiadas a crescer...e esse desafio é um desafio consistente ou seja não são atiradas às feras!” (Principal MA).* Esta responsabilidade está relacionada com a dimensão do projecto e com o cliente externo desse mesmo projecto. *“...há projectos mais importantes do que outros. A razão porque eles são mais importantes é porque dão mais dinheiro, porque é um cliente mais importante...” (Principal MA).*

Conforme vai ascendendo na carreira, o colaborador passa a desenvolver funções de gestão, diminuindo a sua participação em termos técnicos. *“...há também um crescimento de âmbito. O tipo de funções vão sendo diversificadas ou seja um júnior, como dizia há pouco, um perfil júnior é um programador, um perfil um pouco mais sénior para além de ser programador faz gestão de projectos. Se continuarmos a ascender nesse sentido [...] para além desse tipo de funções também acaba por ter algumas funções e responsabilidades comerciais, ou seja client facing, contacto com o cliente numa perspectiva de account management ou business development e que depois se tornam mais fortes e se consolidam numa ascensão hierárquica e fundamentalmente e depois disso com uma palavra cada vez mais forte no sentido de orientação estratégica da própria empresa...” (colaborador PL)*

Esta evolução é assegurada, em termos de conhecimentos, pela participação nos módulos mais avançados da Organização B University. *“...a intervenção a nível da empresa, passa a ser a ter, por isso um manager tem muito maior intervenção a nível da empresa, por isso é mais, não é que seja mais importante a sua opinião mas participa em mais situações onde pode exprimir a sua opinião e pode conduzir as coisas de uma maneira ou conduzir doutra. Por isso, os managers são responsáveis por projectos, gerem toda a situação com o cliente, conduzem os projectos de uma maneira, conduzem doutra. Têm uma capacidade de influência superior ao de um Cl...” (Principal MA).*

È no processo de avaliação de desempenho que os colaboradores expressam formalmente os seus interesses e expectativas de carreira. Contudo, como há facilidade de contacto, acabam também por informar informalmente os responsáveis dos projectos, do interesse da sua participação nesses projectos. *“...é assim, aqui as coisas foram fluindo. Não houve uma maneira, uma estratégia pensada. Ou seja, já tinha manifestado já há algum tempo esse desejo ao meu chefe e por acaso em*

*conversa já tinha manifestado aqui (na unidade do projecto) mas agora para se concretizar, para este projecto mais em concreto, como estou agora na última avaliação intermédia, para reforçar isso e entretanto o meu chefe falou com o responsável desta unidade de negócios e pronto e a coisa fez-se!” (Colaborador AM).*

A rotação interna entre unidades de negócio da Organização B não é frequente face aos diferentes requisitos das funções, especialmente entre áreas técnicas e de serviços/suporte.

Um dos problemas identificados na gestão de carreiras pelo pivot RH é relativo ao grupo de colaboradores cujas funções são técnicas. Este problema decorre do facto de a organização valorizar como factor de promoção, a competência para gerir projectos e, no topo da carreira, pela contribuição para o negócio. A presença destes factores não é exigida quando se selecciona técnicos, pelo que acaba por se limitar as suas possibilidades de ascensão. A comissão executiva decidiu recusar uma proposta de carreira técnica específica “...aquilo que se assumiu na comissão executiva, enfim pelos partners, é que uma empresa de consultoria é assim. Só pode funcionar desta maneira senão não faz sentido manter, OK podemos perder pessoas brilhantes, técnicos, está bem mas depois como é? Vamos estar a promovê-los até ao grau de estupidez? [...] Não podemos perder essa pessoa, ela é muito boa, por acaso até temos uma vaga de manager mas isso é um brilhante técnico e passa a ser um mau gestor.” (Pivot RH)

Em termos informais, são dados sinais aos colaboradores das suas possibilidades de carreira dentro da empresa pelas oportunidades que lhes são disponibilizadas. “...pessoas que têm esse tipo de perfil também se destacam rapidamente, portanto destacando-se também têm uma ascensão diferente, um tipo de tratamento diferente no sentido em que também são disputados pelos seniores nas equipas...” (Colaborador PL).

### Prémios e remuneração

Tendo adoptado o modelo de gestão por objectivos, a gestão salarial da Organização B é coerente com este princípio associando um prémio aos objectivos individuais, de unidade de negócio e da organização.

Assim, a política de remunerações da Organização B no que se refere ao salário assenta no princípio genérico, partilhado com a Multinacional D, de uma componente fixa relativamente baixa, a que se soma um valor variável aliciante, considerando o mercado de trabalho. “...se formos ver o salário fixo, acho que de facto não somos competitivos, somos sim competitivos na parte da retribuição variável, ou seja no prémio [...]. Não há, são poucas as empresas que têm um prémio tão bom como nós!



*...Porque é que eu acho que está bem pensado? [...] o fixo é algo que temos sempre fixo, não é? Tem sempre, se for muito alto, mesmo que as coisas corram mal vamos ter sempre aquele custo, não é? Enquanto que se for um variável, se for um prémio, se as coisas correrem bem, fantástico! Toda a gente fica a ganhar. Se as coisas não correrem bem, pelo menos não temos aquele custo fixo e portanto não pagamos e é isso que tem também sido a política da Organização B.” (Pivot RH).*

O grupo Multinacional D estipula limites salariais e *fringe benefits* a aplicar internamente, independentemente da organização e sector de actividade. No entanto, esta estrutura salarial permite alguma flexibilidade não só relativamente ao mercado exterior mas também em medidas de intervenção diferentes nas organizações do grupo Multinacional D. Por exemplo, “...*nós inclusive damos um cheque prenda e somos os únicos que fazemos isso na SubholdingCom! E é um cheque de 50 euros por pessoa!*” (Pivot RH).

Para além de poderem ter alguma flexibilidade, recorrendo à parte variável do salário, para gerirem os aumentos salariais num mercado muito competitivo, a Organização B enfrenta também outros problemas, ...“*Hoje temos um problema que é o seguinte: que é as nossas pessoas, eu diria 70% das pessoas, contratamo-las no boom (a procura de pessoas qualificadas nesta área era muito elevada devido à ameaça do “bug” de 2000). Estas pessoas ganham muitíssimo dinheiro! Agora estes 30% é relativamente barato contrata-los*” (Administrador RP). Desta situação resultou uma potencial assimetria nas remunerações que a Organização B está a resolver. “...*fizemos critérios, nomeadamente quem era sénior consultant, nível 9 tinha aumento salarial zero. Para baixo, o que tínhamos de fazer era, todos os casos que tivessem abaixo do mínimo da grelha em termos de nível íamos acertar até ao mínimo da grelha.*” (Pivot RH).

A estratégia adoptada relativamente à revisão salarial anual foi “...*a maior parte das pessoas teve um aumento zero a nível do salário base e já no que diz respeito ao salário variável, o que nós fizemos foi acertarmos tudo para o máximo daquilo que nós podíamos ter em termos de objectivos a 100%. As pessoas estão a ter, se tudo correr bem, têm um objectivo de prémio muito bom.*” (Pivot RH)

Pelo facto de serem uma empresa de consultoria e de se gerirem por projectos, leva a que os colaboradores, independentemente da área em que trabalham sejam considerados consultores. Isto reflecte-se também na política de remunerações, como referimos anteriormente e em aspectos como “...*se o cliente não pagar horas extra, nós não pagamos horas extra!* (Pivot RH), o que coloca grande pressão nos prazos de entrega e principalmente na medida de performance adoptada “horas de trabalho”.

## Gestão das Saídas

A Organização B tem uma taxa pequena de *turnover* embora reconheça que esta possa ser condicionada pelo mercado. “*Temos baixa, muito baixa mas também agora não é o momento de avaliar, não é? Neste momento não sai muita gente porque não há muitas oportunidades.*” (Administrador RP).

Apesar de a retenção dos colaboradores ser importante para a organização (constitui, um dos *KPI's* do pivot RH), não são desenvolvidas acções específicas, no âmbito da GRH, para negociar as saídas, quando estas se colocam por iniciativa do colaborador. De facto, a saída de pessoas por sua própria iniciativa não é contrariada por dois motivos: “*quando as pessoas querem sair, tipicamente nós aceitamos sempre. Nunca vamos lutar para que as pessoas fiquem porque [...] a pessoa voltar atrás fica sempre com o sentimento “se eu tivesse tentado como seria?”.* Para além disso, “*...achamos que uma pessoa que saía bem normalmente é uma vantagem para nós [...] um embaixador nosso noutras organizações.*” (Administrador RP).

Procura-se actuar para que não se coloque a hipótese de saída aos colaboradores que a Organização B identificou como essenciais. “*...é a preocupação de saber se eles estão bem em termos de projecto! Se é um desafio para eles, se está bem, em termos de valor propriamente dito (remuneração, prémios) não estamos a fazer nada. Outra coisa que estamos a fazer é em termos de desenvolvimento profissional, formação que temos estado a dar a essas pessoas, nomeadamente de três pessoas que nós identificamos como White naquela coisa dos color maps, que lhes demos o curso geral de gestão este ano. [...] nos mais pequeninos, o que se tem feito e o esforço que se faz é eventualmente dar alguma formação técnica.*” (Pivot RH).

A organização considera que os colaboradores que saíram e retornaram têm vantagens, porque: “*...para os que cá estão, verificar que os que voltam querem voltar para cá, isso é muito atractivo para os que estão cá. E segundo, os que saíram e voltam, o apego e a fidelização que vão ter à organização é muito maior do que no passado.*” (Administrador RP).

As saídas que são promovidas pela organização devem-se, segundo o Administrador RP a “*...duas razões. 1. porque não têm a cultura e o espírito da organização que nós queremos, 2. a qualidade e a capacidade das pessoas.*” “*...não basta ser bom técnico para ficar na Organização B. [...] tem que ser cumpridora dos prazos, tem que ser cumpridora dos custos, cumpridora dos requisitos que são feitos...*” (Principal FV).

Acrescem a estas razões, saídas devido a “*...tinha a ver com o negócio, puro negócio. [...] Nós tentamos sempre reter as pessoas, aguentar as pessoas até porque estávamos satisfeitos com o trabalho. Não tinha a ver com uma componente técnica das pessoas, nem muito menos comportamental.*” (Pivot RH).

As saídas promovidas pela organização não são conflituosas, independentemente da antiguidade do colaborador na organização. O Administrador RP atribui a tranquilidade deste processo também à qualidade das entrevistas de saída que são realizadas. *“...não tivemos um único problema de saída mas também estudamos muito, informamo-nos bastante sobre isso, como fazer entrevistas de saída e acho que fazemos relativamente bem já.”*

É reconhecido que as saídas dos colaboradores da Organização B têm impacto no mercado e que é importante gerir a imagem da empresa externamente. *“Não queremos que as pessoas saiam daqui zangadas connosco. Não são esses, não está nos nossos princípios criar atritos às pessoas [...] é importante para nós que as pessoas saiam da Organização B, saiam com terem dito que ganharam alguma coisa, levem para fora a imagem que é uma empresa bem gerida, que tem bons princípios, que vai continuar a crescer [...]. Também é bom que as pessoas que saiam de cá não levem para o mercado uma imagem má da Organização B até porque são coisas que circulam muito rapidamente no mercado que podem prejudicar a imagem da Organização B.”* (Principal FV).

O procedimento adoptado pela Organização B, quando decidiu extinguir uma unidade de negócio contemplou os seguintes passos: redução progressiva do número de colaboradores, por rescisão de contrato e transferência interna para outras unidades de negócio; mudança de instalações, racionalizando os custos por extinção do espaço próprio dessa unidade de negócio. *“...aquilo que nós tentamos fazer com algumas pessoas foi tentar, algumas estavam dentro de projectos que nós iríamos depois subcontractá-las mas fora, portanto sem estar vinculada contratualmente.”* (Pivot RH).

A identificação das pessoas a quem o contrato foi extinto foi realizada numa primeira fase pelo director de área a que pertenciam. Os critérios para rescisão estiveram relacionados não com o desempenho individual dos colaboradores mas com a existência de outros colaboradores na empresa com o mesmo tipo de competências, tornando-os excedentários.

O processo iniciou-se com a rescisão de três colaboradores dos dezasseis existentes. A comunicação foi feita directamente pelo director e pelo pivot RH que, a partir do momento em que era enunciado o processo de rescisão, acompanhava pessoalmente o processo. Como consequência, *“...as outras pessoas obviamente da V. ficaram “agora o que é que vai acontecer? Sabemos que isto não é rentável!” porque eles sabiam, não foi novidade.”* (Pivot RH).

As saídas dos colaboradores na Organização B são divulgadas internamente no *pink book*. Nas informações difundidas incluem-se o motivo de saída e destino do colaborador, caso tenha decidido mudar de empresa. *“...tem o número de saídas total,*

*o year to date, depois tem dois gráficos que mostram a saída por tipo de saída, porque é importante para nós saber se elas são voluntárias ou involuntárias, não é? O tipo de saída pode ser contrato não renovado, pode ser projectos próprios como já vai acontecer este mês, pode ser por rescisão mutua. Tudo isso tem lá um [...] gráfico e depois [...] tem o número de pessoas por unidade de negócio, saídas. [...] tenho sempre um ratio mesmo, enfim em termos financeiros, o que é, na prática é o número de saídas sobre o número médio de head count anual.* "(Pivot RH).

#### *Avaliação de impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

A avaliação do impacto das práticas de GRH faz-se considerando os objectivos do Pivot RH (KPI's), anteriormente referidos no ponto 2. **O papel da GRH.** Na altura em que foi realizado o estudo de caso, o principal objectivo era o *desenvolvimento da força de trabalho*, que se sobrepôs aos anteriores de retenção de colaboradores e de comunicação/proximidade com os colaboradores, ainda que este último mantenha a sua importância e pertinência.

Foram desenhados procedimentos específicos relativamente à acessibilidade dos colaboradores à informação bem como para garantir e incentivar a participação de todos na organização. A comunicação e a participação revestem-se de particular importância para a comissão executiva não só como meio de auscultação dos colaboradores mas também como forma de intervir na organização.

Face aos seus poucos anos de vida, a cultura é um aspecto que os fundadores consideram de grande importância enquanto veículo de agregação dos colaboradores, provenientes de diferentes organizações e com uma história comum muito reduzida. As acções que se desenvolvem em termos de comunicação e de participação visam também a construção de uma cultura organizacional *Organização B*. "...a grande diferença é o facto de ter sido criada de raiz! Não existia aquela cultura de uma empresa [...] recrutou-se um conjunto de pessoas e depois meteu-se-lhes um cultura em cima de uma forma, que era a única maneira de se fazer, a única maneira de funcionar" (Principal MA).

Um factor importante, condicionador da percepção do impacto da GRH, segundo o Pivot RH, está relacionado com o facto de alguns colaboradores "... nunca terem passado por outra empresa [...] temos muitos, nós apanhamos nesta altura estão a fazer três anos. Três anos de trabalho e acham que já são excelentes. Aliás, todos os colaboradores da *Organização B* acham que são excelentes, fantásticos [...] O problema maior é de facto não conhecerem outra realidade!"

A grande ênfase na comunicação e participação despoletou também fortes mecanismos de controlo, no sentido em que tudo está traduzido em procedimentos. A “não gestão por excepção” é um exemplo dessa formalização de procedimentos.

### Participação

*“ É isso que eu quero, tentar levar a estas pessoas, que é todas as pessoas que têm poder diferente aqui, é a possibilidade, ainda não numa fase de todos participarem mas pelo menos de estarem informados de tudo e depois para a dimensão da empresa no caso de chegarem a participar.”* (Administrador RP).

A participação de todos os colaboradores é incentivada na Organização B. Esta participação tem regras definidas. Todos os colaboradores podem fazer sugestões que geralmente concretizam pessoalmente ou por correio electrónico para a chefia directa. Estas sugestões podem chegar à comissão executiva, que solicita uma apresentação da ideia e um plano de realização aos que tiveram a iniciativa de a propor. As sugestões podem ser relativas a qualquer aspecto da organização: um novo produto, serviço, resolução de um problema, etc.

Na opinião do Principal FV, os colaboradores também participam na organização através do exercício das suas funções, *“... influenciam na gestão que fazem dos seus projectos, no fundo muito da receita que, esta empresa funciona muito por horas de trabalho entregues, portanto todas as acções que eles fizerem nos seus projectos de forma a os entregarem tem um impacto mais do que directo na vida da empresa. Portanto, a sua forma de trabalhar influencia brutalmente o revenue da empresa e o profit. Tem a capacidade total de influenciar a empresa e são sempre livres de propor procedimentos, propor alterações de procedimentos e acontece muito!”*.

A qualidade de participação dos colaboradores é condicionada pelo facto de *“...grande parte, este é o primeiro emprego por isso têm pouco, pouca massa critica tanto para o bem como para o mal! Por isso, esta empresa é a melhor de todas e a pior de todas em todos os sentidos porque é a única que eu conheço! Tem todos os aspectos positivos e negativos que eu conheço. Às vezes, temos essa situação porque as pessoas nunca trabalharam noutras empresas. Saíram da faculdade directo para aqui...”* (Principal MA).

A organização não possui colaboradores sindicalizados e mesmo a regulação da relação de emprego, onde se incluem as questões remuneratórias, se faz pela Lei Geral do Trabalho por não existir contrato colectivo para o sector. Assim, a principal pressão que existe, na perspectiva dos colaboradores, exerce-se através do mercado de trabalho, que na altura da realização deste estudo de caso se encontrava em crise. *“... o mercado influencia, não é? Por concorrência, por troca de colaboradores, por [...]*

*eu acho que o facto de hoje não termos esta concorrência, esta abertura é mau porque não permite às pessoas também quando não estão satisfeitas circularem, portanto darem o sinal porque senão não se dá muito sinal, não é?” (DRH SubholdingCom).*

### Motivação

A Organização B realiza anualmente um questionário de avaliação do clima organizacional. *“Avaliamos aqueles pontos que são fundamentais avaliar que medem tudo aquilo que nós basicamente decidimos investir e tudo aquilo que nós sabemos à partida que são os pontos de falha que queremos medir”.* (Administrador RP).

Os resultados deste questionário são devolvidos a todos os colaboradores. *“ Todos os resultados de todos os inquéritos são publicados para toda a gente, bem e mal, e publicamos também as respostas abertas, as coisas tipo [...] as 10 piores coisas sobre a organização e as 10 melhores coisas sobre a organização”* (Administrador RP).

Na estrutura deste questionário incluem-se questões abertas sobre aspectos positivos e aspectos negativos da organização. Os aspectos negativos apontados, os problemas, são analisados por grupos de colaboradores que propõem soluções para os mesmos. *“Essas ideias são depois debatidas em comissão executiva e eu (Pivot RH) depois faço um relatório sobre todas as ideias, menciono todas inclusive aquelas que foram rejeitadas, dizendo porque foram rejeitadas...”* (Pivot RH).

A selecção dos participantes nestes grupos de trabalho obedece a alguns critérios: *“... não podem ser nunca da mesma unidade de negócios e não podem ser pessoas da equipa de gestão que é para não influenciar [...] é a pessoa que está ligada aos RH, escolhe aleatoriamente as pessoas.”* (Administrador RP).

As intenções desta iniciativa, expressas pelo administrador RP, são: *“...as pessoas participem de uma forma activa na liderança da organização [...] verificarem que muitas das vezes, as coisas não têm uma solução por si só. Há coisas que são porque são! Não têm solução...”*.

*“...eu até brincava com eles a dizer “não é as mentes criativas e brilhantes da comissão executiva que vão resolver os problemas que vocês detectaram!”. A ideia é também que vocês (os colaboradores) interajam e participem naquilo que é a gestão da empresa [...] um dos temas que surgiu logo no início foi de facto o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional sobretudo porque estamos a falar de consultores...”* (Pivot RH).

As áreas que focalizam o descontentamento dos colaboradores são *“worklife balance, comunicação, salários e [...] trabalho entre diferentes unidades de negócio e os de um projecto único.”* (Administrador RP).

O salário é importante para os colaboradores porque “...a maior parte das pessoas [...] são pessoas que estão no início da vida deles [...] é aquela questão de ter já condições financeiras para serem independentes [...] eles nem querem saber do prémio! “preferíamos ter 50, queríamos não ter tanto prémio, queríamos ter fixo!” porque é aquilo que lhes dá mais...” (Pivot RH).

A Organização B desenvolve outras acções como os eventos em épocas especiais, (Natal, dia da empresa, etc.) em que reúnem todos os colaboradores. Segundo a Pivot RH, este ano não se realizaram porque “...porque é que não se fez? Porque simplesmente, primeiro rabujaram todos porque não tinha não sei o quê, fizemos um evento fantástico para toda a gente, inclusive no Natal convidamos as famílias para virem, que é uma coisa que não é prática nas outras empresas, e eles simplesmente não aparecem e nem sequer dizem nada! Resolveu-se não fazer mais. Isto já foi há um ano e tal. Já começaram a perguntar quando é o evento....”.

### Comunicação

A comunicação é uma área de grande importância para a Organização B e o que nas palavras do Principal FV, “...é aquela coisa que é mais importante no diferencial (entre Organização B e a SubholdingCom ). Acho que as pessoas na SubholdingCom não, a informação, sobretudo, não vai tão transparente como a Organização B.”

Esta preocupação decorre de os fundadores da empresa terem verificado que tipicamente quando se avaliava o clima organizacional das empresas onde estiveram, três áreas eram apontadas sistematicamente como áreas a intervir: *worklife balance*, *salário* e *comunicação*. A Organização B procura que a comunicação interna seja livre e “transparente” (um dos valores apontados pela administração e colaboradores). “...no nosso caso, não existe o conceito de porta aberta porque nem porta existe!”. (Administrador RP).

As pessoas têm grande facilidade em aceder e falar com qualquer pessoa internamente, independentemente do seu nível hierárquico. “...é uma coisa que por acaso a Organização B tem de bom é que eu acho que há uma abertura suficiente e uma transparência tal que eles podem falar, como vêm falar comigo podem falar com o R. (Administrador) ou dizem mesmo à chafia, ao director [...] há um tratamento informal por tu e que não há aquele formalismo do “eu tenho medo de dizer” (Pivot RH).

A informação flui de forma intencional na organização tendo como suporte, o *white book*, *blue book*, *orange book*, *green book* e *pink book*. Estes livros relatam mensalmente a situação da organização relativamente aos KPI's que enformam o seu plano estratégico e operacional, com excepção do *white book* que contem informação

sobre a estrutura da organização, regras, funções, tabelas salariais e benefícios consoante a categoria profissional, etc.”...é basicamente a *bíblia da empresa em que tem todas as regras, metodologias, as normas, tudo, tudo. [...] todas as pessoas da empresa têm acesso a esse documento, ele faz parte da intranet e é lá que está tudo.*” (Administrador RP).

Este documento é actualizado sempre que se efectuem alterações na organização. “*Nós temos comissões executivas tipicamente de 15 em 15 dias e todas as coisas que passam a ser vinculativas na organização são automaticamente update nesse livro*” (Administrador RP).

As cores definem as áreas a que se referem cada um dos restantes livros: “*o blue book é o reporte dos dados dos 10 KPI’s mês a mês [...] o green book é a actividade comercial, quais são os clientes a que nós fomos, quais são as propostas que fizemos, quais são as que, as coisas que ganhamos, as coisas que perdemos [...] o orange book é a actividade de marketing [...] a ideia é o marketing dizer tudo o que se está a passar em cada momento para que as pessoas consigam saber a cada momento e poderem informar os clientes ou então os clientes perguntarem eles conseguem estabelecer uma ligação. O pink book é o livro dos recursos humanos. Aqui nós temos tudo o que tem a ver com a actividade de RH tipo as pessoas que saíram, as que saíram porque razões saíram, se saíram para onde foram. Tem a formação...*” (Administrador RP).

O acesso facilitado à informação tem, também, o objectivo de evitar ruídos na comunicação interna. “*...aquele efeito dos corredores é péssimo. As pessoas estarem nos corredores a pensar e a imaginar [...] é um problema enorme porque estão a ocupar a mente numa coisa que não tem valor [...] é muito pior do que saberem logo a verdade directamente. Portanto, nós dizemos logo...*” (Administrador RP).

A disponibilização de informação técnica através dos diferentes livros (*white book, green book, blue book, orange book e pink book*) confere, segundo o administrador RP, “*...o poder da informação*” aos colaboradores. E permite-lhes influenciar a sua performance, “*...por exemplo, consegue-me ver a que distância é que nós estamos de conseguirmos atingir os objectivos da empresa. E a nível do blue book consegue ver as nossas percentagens de ocupações, as dos nossos resultados [...] quantas pessoas é que entraram, se estamos abaixo ou acima do budget...*” (Principal MA).

Em consequência, podem corrigir algum desvio dos objectivos estipulados, “*esforço-me por vender mais [...] quando tomamos acções essencialmente junto ao mercado. Tentar contactar mais empresas, tentar arranjar mais oportunidades de negócio [...] Podemos tentar tornar os projectos mais rentáveis. Validar que tipo de pessoas é que lá temos [...] podemos retirar pessoas*” (Principal MA).



Esse poder poderá ser real se as pessoas tiverem capacidade de interpretar essa informação. Um dos objectivos da Organização B *University* é “...dotar as pessoas de *valências para perceber tudo isto num conceito de gestão*”. Contudo, existe a percepção que “...acho que com o nível superior as pessoas já estão mais à espera, estão mais atentas ao que se passa na empresa e têm maior conhecimento, não porque o conhecimento não seja distribuído a todas as pessoas, a informação não seja distribuída a todas as pessoas mas provavelmente estão mais despertos para ler essa informação, perceber essa informação...” (Principal MA).

A Organização B organiza também reuniões dos seus colaboradores com o intuito de incentivar a comunicação. A *Bear Session* é organizada uma 5ª feira por mês nas diferentes instalações da empresa (Lisboa, Porto e Braga).

Em termos mais formais, a organização, antes de divulgar publicamente os seus resultados anuais, reúne os seus colaboradores para lhes fornecer estas informações antecipadamente.

### Cultura

“*Cultura Organização B é uma cultura de responsabilidade mas é também uma cultura de informalidade, de amizade isto é, trabalhar de uma forma alegre em que as pessoas gostem de estar aqui mas também com um sentido muito forte de responsabilidade.*” (Principal FV).

Alguns mecanismos foram pensados no sentido de criar e divulgar uma cultura Organização B. Os fundadores ao escreverem o *White Book*, formularam a missão, a visão e os valores Organização B. Para além disso, a promoção de relações interpessoais privilegiadas entre os colaboradores constitui um elemento estruturador da cultura da empresa. “*Acho que nós temos o espírito, cultura ou temos as formas de trabalhar, as formas de gestão, acabamos por ir criando uma cultura da empresa. Mas digamos que não é em 3 ou 4 anos que se consegue fazer essa ligação das pessoas ao mundo da empresa, à empresa. Acho que ainda estamos numa fase em que estamos muito de ligações pessoais, 200 ainda conseguimos ter ligações fortes!*” (Principal FV).

Os valores, nas palavras do Administrador RP, são a transparência, a frugalidade, o empenho e *ownership*. “*Acho que são as principais coisas que nos definem*”.

Estes valores traduzem comportamentos esperados nos colaboradores. “...hoje em dia toda a gente que é colaborador Organização B sabe o que é frugalidade ou porque sentiu na pele [...] na Organização B procuramos aproveitar tudo aquilo que temos mesmo. Não é só no que diz respeito a recursos financeiros que são muito importantes porque a bem ou a mal é aquilo que o accionista vê mas também

*recursos, mesmo RH [...] em vez de irem de avião foram de carro, porque em vez de irem em primeira, foram em segunda...*” (Pivot RH).

O processo de integração dos novos colaboradores é essencial no propósito de divulgar essa mesma cultura, quer pela difusão do *white book* quer pela frequência da Organização B University. “... outra que era importante para nós que era criar uma cultura de empresa. Achamos nós que ter uma cultura de empresa, a melhor forma de o fazer era conseguirmos voltar à Universidade e estarmos a pensar a universidade (Organização B University) durante esse tempo todo com uma empresa atrás.” (Administrador RP)

### Qualidade de vida no trabalho

O tempo de trabalho nesta organização é um factor importante. A sua importância resulta do facto de ser um dos factores determinantes em termos da produtividade e competitividade. “...uma das coisas que se tem de fazer na competição é preço e preço quando se tem um custo fixo que é a pessoa, não posso dizer que a pessoa só é meia pessoa. O que é que eu posso fazer para pagar? É fazer mais rápido! Fazer mais rápido pressupõe trabalhar mais tempo.” (Administrador RP)

A organização calcula o seu preço e/ou seu custo em horas de trabalho/consultoria. Sendo assim, a sua capacidade de concorrer com outras organizações no mercado faz-se pelo preço. A organização presta um serviço num prazo curto (dias), portanto com um preço mais competitivo mas os seus colaboradores trabalham mais horas por dia. “Nós temos em termos de tempo de ocupação, temos um sistema de ocupação por horas em projectos e os projectos têm [...] um plafond, um cálculo de custos e a nossa equipa intervém nesses custos, intervém não, participa nesses custos em termos de planeamento.” (Colaborador JM).

A Organização B pratica um horário flexível para aqueles que não têm funções de consultoria no cliente e que permanecem nas instalações da organização. “Bom aqui há flexibilidade de horário! Tanto pode chegar às 9h, como às 9h30 como às 10H. Mais tarde do que isso normalmente não chego!” (Colaborador AM).

Esse horário não é controlado e por vezes, os colaboradores podem mesmo não estarem presentes nas instalações, consoante a função que desempenham “ ...as pessoas têm os KPI's e têm que os cumprir. Estou a lembrar-me, as pessoas do Marketing muitas vezes nem vêm! Dizem “Fico em casa, estou muito mais descansado, tranquilo, consigo fazer” (Administrador RP). O importante é apresentar o trabalho nos prazos estipulados.

O equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar (*worklife balance*, tal como é designado internamente) é um dos aspectos que recorrentemente é referido quer pelos

colaboradores quer pelas chefias. Apesar de ser reconhecido como um problema, é considerado como algo intrínseco ao trabalho na organização, que não pode ser eliminado. Esta característica do trabalho é um dos aspectos que são clarificados na própria entrevista de selecção e por conseguinte, não deveria constituir razão de queixa por parte dos colaboradores. “... *na entrevista é dizer mesmo, pôr os pontos nos is, não é estar a contar a história de fadas[...] é os horários de trabalho[...] é uma série de coisas que convém dizer logo à partida para gerir um pouco as expectativas!*” (pivot RH).

#### **4.2.4. Perspectiva dos colaboradores**

##### *A organização*

“*Era novo, era tudo a crescer, era tudo a construir. Tínhamos de pôr isto no fundo a funcionar. Era mesmo um projecto novo e ambicioso.*” (Colaborador JM).

“*Acho que há dois ou três pontos muito fortes na Organização B. Um é esse (a Organização B University), o segundo diria eu que é a divulgação de informação. [...] Existe um grau de informalidade bastante grande, no sentido em que há facilidade [...] comunicação nomeadamente com os níveis superiores [...] Era muito diferente (a empresa de onde vim) ...*” (Colaborador PL).

A Organização B “*...distingue-se de facto pela informação que flúi porque eu nunca tinha trabalhado numa empresa onde mensalmente cada área fizesse um report com o que foi feito, com o que vão ser os próximos passos, quais é que são as suas preocupações [...] isso tudo é do conhecimento de todos! Só quem não quiser, é enviado para toda a gente, só quem não quiser é que não vê!*” (Colaborador AM).

“*È muito grande [...] a sensação de estar vazio, não é? Porque metade das pessoas não estavam cá (período de férias) e chegar aqui em cima (à Organização B Soft) e ver a parte de baixo vazia, “isto é enorme!” Sinceramente o primeiro impacto que eu tive foi as pessoas que [...] as pessoas estavam mais, também tive aquela imagem dos programadores que shhhhh (centrados no computador) mas rapidamente mudou um bocado isso. Foi só aquela impressão.*” (Colaborador FG)

##### *Processo Produtivo*

A gestão do trabalho na Organização B é feita por projectos, tal como anteriormente foi referido. “*...a organização acaba por funcionar de uma forma muito mais transversal ou seja há dependências por projecto! Apesar de haver uma orientação hierárquica dentro de cada uma das unidades, na parte em que funciona as áreas por projecto, o*

*que quer dizer que eu tenho comigo neste momento 4 equipas em clientes diferentes, essas equipas têm também pessoas de outras unidades e essas pessoas que estão nessas equipas é que me respondem a mim dentro dos projectos”* (Colaborador PL).

No caso da Organização B Soft, existe maior variabilidade face ao planeado havendo interrupções nas tarefas distribuídas para o dia, por iniciativa do gestor do projecto como relatado anteriormente no ponto 1. **Descrição da empresa, Estrutura organizacional e Processo produtivo.**

Esta mudança é compreendida pelos colaboradores como “...a empresa sobrevive ou vive para fazer dinheiro! [...] há o tal factor que esse decisor (o que toma a decisão de mudar o colaborador) também pondera que é a qualidade para o meu cliente e a satisfação do cliente [...] uma ordem dessas compreendemos perfeitamente.”. (Colaborador RM).

O impacto destas mudanças de tarefa para tarefa é, segundo os colaboradores, “...quem toma essa decisão e quem coloca um recurso a fazer isso, a parar, a pessoa que toma essa decisão tem também a noção de que a qualidade do trabalho desenvolvido vai ser menor, quer dizer a eficiência do recurso, não é? Porque vai perder mais horas do se fizesse tudo de uma ponta à outra e depois fizesse uma segunda coisa também, também seguida. Deve também ter a noção de que se calhar a pessoa fica menos contente com trabalhar dessa forma, não é?” (Colaborador RM).

Por outro lado, existe também a perspectiva de menor autonomia que esta interferência poderia causar aos colaboradores e que é compreendida por estes como intrínseca à própria natureza do trabalho. “...não somos nós que planeamos o nosso, em que projecto é que somos colocados e tudo o mais, nem somos nós que vendemos nem negociamos com os clientes. Portanto, nós estamos aqui dependentes do que os managers e os partners conseguem, se conseguem encomendas, se conseguem novos projectos. Nós temos uma posição um bocado passiva nisso. Agora nós sabemos é que, mas isto independentemente dos resultados, nós temos um projecto, um prazo para cumprir e coisas desses géneros, pronto temos de trabalhar se calhar melhor ou pior, normalmente [...] trabalhar mais ou trabalhar melhor ou otimizar coisas comuns, coisas desse género.” (Colaborador RM).

A constituição das equipas para a realização de um projecto é feita pelo gestor responsável desse projecto, “tipicamente, ponto nº1, penso nas pessoas que gostaria que trabalhassem nesse tipo de projecto, têm o perfil adequado, ponto nº2, as pessoas que estão disponíveis, porque acaba por ser isso que vale [...] tipicamente uma equipa é um mix de pessoas, não são todos muito bons, não são todos muito maus.” (Colaborador PL).

### *O papel da Gestão de Recursos Humanos na empresa*

A perspectiva dos colaboradores sobre a GRH na Organização B realça principalmente as questões de gestão administrativa de recursos humanos: plano de férias, despedimentos, elaboração de relatórios sobre a GRH (*Pink Book*) e gestão dos contratos a prazo. “...é o balcão de atendimento para qualquer assunto que tem a ver com os recursos humanos” (colaborador JM).

Esta perspectiva influencia a opinião dos colaboradores quando descrevem a função do pivot RH. Contrastando com o desempenho das suas próprias funções, avaliam o esforço do pivot RH como “...acho difícil que ela tenha pouco trabalho porque tem muitas pessoas para gerir, ela (pivot RH) não está só na Organização B. E se calhar o trabalho é mais burocrático, não faço ideia do trabalho concreto que ela faz mas [...] Há muita coisa que se calhar tem de ser feita e que nós não temos noção. Portanto, não sei, temos eventos, temos um evento anual, um encontro. Normalmente é ela que organiza isso, quando é feito, os surveys, recrutamentos não estamos a fazer, [...] é ela que faz as entrevistas, faz a selecção dos milhares de currículos que recebe, sei lá, não sei dizer-lhe.” (Colaborador RM).

Reconhecem também o seu papel na selecção e admissão bem como na formação.

“...é uma das funções da C.R. (a GRH) e tenho essa percepção, que ela controla (prazos de renovação e cessação de contratos) bem como estão as coisas! [...] vê as férias, faz os despedimentos, tudo, admissões, faz o pink book, e ela também é responsável por unidades de RH, penso que é da organização M., da organização Z., acho eu! É pivot nos RH. A função dela será mesmo integrar as pessoas, admi-ti-las, despedi-las, a marcação de férias, as formações, ela é a responsável pela Organização B University, faz a alocação das pessoas, vê as necessidades de formação, essas coisas, penso que é essa a função dela!” (Colaborador FG).

“Para além de ter definido tudo aquilo que são normas que diz respeito aos recursos humanos, toda a parte do processamento salarial. Faz o acompanhamento das pessoas no sentido de vai ter de perceber se essas pessoas estão ou não satisfeitas, fala com as pessoas, acata problemas burocráticos mais relacionados com, sei lá, carros, gasolinas, perceber se as pessoas estão neste plafond, naquele plafond. E ao nível de contratações e despedimentos tem uma palavra a dizer no sentido em que também está envolvida no processo.” (Colaborador PL).

Referem a possibilidade de recorrerem à função RH como uma entidade arbitral em termos de conflito interno, especificamente entre um colaborador e a sua chefia directa. “Se fosse com a minha chefia (o conflito) tentaria resolver também com ele e depois se não conseguisse teria dois caminhos que era tentar falar com a pessoa acima, tentar falar com os recursos humanos também.” (Colaborador AM).

Os colaboradores conhecem em pormenor a forma como as práticas de GRH se operacionalizam na empresa. Por exemplo, no que se refere à progressão de carreiras, *“...teoricamente é assim, eu imagino, eu acho que eu sei o que é a evolução esperada, ou seja, pronto há uma avaliação que é feita, há um conjunto de condições que são ou não atingidas, portanto há que passar ao próximo nível! Teria de passar a sénior.”* (Colaborador AM).

Referem também que *“...tem algumas das áreas de RH que estão a ser geridas pela SubholdingCom”* (Colaborador JM) identificando as implicações na área da GRH por estarem integrados numa sub holding. *“...há muitas directrizes a nível da SubholdingCom [...] há uma alteração, agora vamos ter menores regalias, o seguro de vida vai ser alterado. Isso é política SubholdingCom, portanto todas as empresas do grupo tem isto.”* (Colaborador RM).

Atribuem menor protagonismo à função RH pela estabilidade que a empresa vive. *“Nós estamos neste momento numa fase bastante mais estável e portanto se calhar há menor visibilidade do trabalho que ela faz em fases mais instáveis, fases de lançamento, fases em que há se calhar alguns despedimentos a fazer, fases em que há necessidade de organizar programas de formação, programas de desenvolvimento das pessoas, o trabalho que ela faz é muito visível.”*

E constata a necessidade da existência de um especialista pelo conhecimento específico que detém, *“faz sentido haver alguém de rh porque tem sempre a capacidade, as ferramentas e o know how que alguém que evoluiu de uma carreira tecnológica, não tem a capacidade de comunicar, perceber e colocar essas ferramentas. É sempre diferente por parte de alguém que tem esse know how, essa maneira de pensar”.* (Colaborador PL).

### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas*

#### Recrutamento e selecção

Consoante a fase de entrada na Organização B, o processo de recrutamento e selecção teve diferentes contornos, na perspectiva dos colaboradores:

- Por convite
- Primeiro emprego, antecedido por estágio curricular.

O perfil do colaborador Organização B caracteriza-se pelo nível de *skills* técnicas e *“...tem de ter a particularidade de conseguir adaptarem-se facilmente [...] a equipa, [...] a novo ambiente de trabalho, [...] as pessoas têm de ser verdadeiras [...] se calhar é o mais importante que é o espírito de equipa...não é sinergia, é ter mesmo espírito*

*de equipa!” (Colaborador JM). “Numa empresa em que é preciso trabalhar em equipa e sempre trabalhar em equipa, alguém que não tenha capacidade para trabalhar em equipa, não faz muito sentido! [...] No entanto, se essa pessoa, for alguém [...] com perfil tecnológico muito forte e faça sentido ter umas funções mais orientadas para a tecnologia, faz sentido atribuir a essa pessoa funções mais ligadas a desenvolvimento puro e menos ligadas a funções de equipa!” (Colaborador PL)*

### Integração

A passagem pela Organização B *University* como uma das fases do processo de integração é *“...uma boa maneira de entrar porque não se entra logo directo na função. Há primeiro uma fase para a pessoa perceber qual é a cultura da empresa, como é que as coisas estão organizadas. Também um bocado o que é que as outras áreas esperam desta área e depois então na semana seguinte é que vim mesmo para aqui.”* (Colaborador AM).

O processo de integração tem frequentemente a intervenção do pivot RH. *“ Ela (pivot RH) deu comigo uma volta às instalações, foi dizendo esta pessoa A, este é B, este é responsável por isto, este é responsável por aquilo. Fez-me logo uma apresentação e uma introdução de alguma forma da empresa. Posteriormente tive contacto com ela, sei lá, para saber os pormenores relacionados com questões salariais, com questões de comportamento, com questões de pc, questões mais do dia a dia...”* (Colaborador PL).

### Formação

A opinião dos colaboradores sobre a Organização B *University* é muito favorável. Reconhecem-lhe utilidade realçando o contacto que estabeleceram com pessoas da organização mas de outras unidades e níveis hierárquicos. *“...foi muito útil [...] foi bom porque tive contacto com pessoas acima, não é? Seniores e mesmo managers que também me deram a utilidade da coisa. Souberam-me explicar mesmo os projectos que tínhamos, fazíamos trabalhos, não é? Dava-me a utilidade, digamos assim. Acho que foi útil.”* (Colaborador FG). *“Gostei! Eu acho que a Organização B University independentemente de toda a componente mais técnica que passa tem uma vantagem que é de conseguir passar a cultura da empresa. A forma de estar, a forma como comportar face aos clientes, que eu acho que é um factor grande de coesão dentro da própria Organização B.”* (Colaborador PL).

Contudo, aqueles que realizaram estágio na organização antes de celebrarem contrato com a empresa constatam que o primeiro módulo que frequentaram na Organização B *University* em termos de conteúdos foi *“... um bocadinho repetitiva, pelo menos os*

*dois primeiros dias porque eu já conhecia aquilo, já sabia como é que as coisas funcionavam...”* (Colaborador FG).

Quando os colaboradores reconhecem uma necessidade de formação, *“...envio um mail com a minha chefia.”* (Colaborador JM). A recusa do pedido de frequência da formação é feita com base em duas razões: *“...ou não temos budget ou então não há uma aplicação directa dessa formação. Directa quer dizer, há um interesse geral, isso há! Mas não há – esse primeiro ponto tem a ver com este – não há budget, não há ninguém que sponsoriza, paga no fundo essa formação, não se faz.”* (Colaborador JM).

### Avaliação de desempenho

Os colaboradores possuem um conhecimento aprofundado do processo de avaliação de desempenho e compreendem claramente as suas implicações na atribuição de prémios, na gestão de carreiras, na decisão de rescisão de contratos, etc..

A avaliação de desempenho suporta as promoções em termos de escalões salariais e de categoria profissional. *“...tive uma boa avaliação, essa boa avaliação reflectiu-se na minha digamos promoção, não ao nível da função mas ao nível do salário. E essa promoção reflectiu-se em mim e não se reflectiu noutras pessoas...”* (Colaborador FG).

Sendo centrada nos objectivos definidos individualmente a cada colaborador, a variação dos prémios entre colaboradores é aceite naturalmente, sem ruídos internos não sendo tema de conversa entre os colaboradores. *“...somos capazes de falar de dinheiro mas mantemos a nossa intimidade”* (Colaborador FG).

A consequência de ter uma má avaliação de desempenho é percebida pelos colaboradores, como uma primeira oportunidade de melhoramento não se excluindo a possibilidade de rescisão de contrato. *“Eu imagino que aquilo que aconteça seja uma tentativa de perceber porque é que essa, porque a avaliação não foi boa, se é a adequação da pessoa à função, se houve factores externos que tiveram influência na execução daqueles objectivos, se há um problema de enquadramento. O que é que realmente se passa e tentar resolver o problema mediante a identificação da sua causa [...] Imagino que chegue muitas das situações, a situações de rescisões de contrato.”* (Colaborador AM).

O controlo da realização dos objectivos (KPI's) faz-se de diferentes formas. Na reunião semanal em que os colaboradores apresentam à chefia directa e aos gestores dos projectos em que estão envolvidos, as tarefas realizadas durante a semana e as que planearam realizar para a semana seguinte. Mensalmente, *“... em paralelo, também me foi enviado mensalmente um controlo dos objectivos, em que medida os objectivos*



que tinham sido inicialmente definidos estavam ou não a ser atingidos [...] (objectivos meus e da equipa.” (Colaborador AM). Semestralmente, realiza-se uma avaliação de desempenho intermédia.

Este controlo do trabalho expressa-se também no controlo diário de horas que são atribuídas às tarefas planeadas para cada projecto. O colaborador regista e informa sobre as horas utilizadas na realização de determinada tarefa. “*Nós temos, em termos de tempo de ocupação, temos um sistema de ocupação por horas em projectos e os projectos têm um plafond, um cálculo de custos e a nossa equipa intervém nesses custos [...] aquilo é uma página web [...] cada dia aparece as tarefas horizontalmente e prontos, eu tenho o meu spreadsheet, eu por dia introduzo as horas.*” (colaborador JM). Quando não se cumprem os objectivos traçados, “*...nós somos chamados à atenção claramente mas de uma forma positiva que é tentar identificar porque é que...*” (Colaborador JM):

Existem também mecanismos informais de controlo. A chefia frequentemente oferece algum *feedback* no dia a dia da empresa, “*...nós também somos poucos, a informação flui. Há muita interactividade [...] portanto é fácil para mim perceber se o trabalho está adequado ou não às expectativas da chefia.*” (Colaborador AM).

O colaborador que aguarda a conclusão de uma tarefa de outro colega exerce alguma pressão sobre este, para que ele próprio possa cumprir os seus prazos. “*E faço pressão, digamos assim, para despacharem para que as coisas estejam prontas na data [...] eu sei que vou receber no dia 20, [...] eu antes do dia 20, já estou a pressionar. Estou a dizer, “eu no dia 20 quero isto, preciso disto, não é?”*” (Colaborador FG).

Esta pressão, em termos informais, não cria atritos entre os colaboradores. Na opinião de FG, os colaboradores sabem diferenciar os dois papéis. “*Acho que existe muito a percepção de que as duas coisas, se eu estou a chatear alguém, tenho um erro e isso impede-me que eu continue [...] e eu estou a pressionar alguém, estou a dizer “olhe tem que ter isto corrigido, eu preciso disto corrigido senão não consigo avançar...” a pessoa percebe e a pessoa tenta tudo porque isto também se vai reflectir na avaliação dele, não é?”*.

Este *feedback* contínuo e a clara percepção do nível de desempenho confere, no caso da Organização B Soft, importância e impacto às alterações do planeamento das tarefas, como referimos anteriormente. Os colaboradores sentem que a sua eficiência individual e até organizacional está a ser constrangida mesmo que esta se deva a ordens da chefia. Este procedimento é disruptivo e contribui para o sentimento de menor autonomia.

O processo de avaliação de desempenho evidencia nos colaboradores o seu elevado envolvimento com a organização e, em especial, com os seus pares. *“...quando somos avaliados, somos avaliados pela flexibilidade, pela disponibilidade, pelo comprometimento, tudo isso e o facto de nos sentirmos Organização B, não é? Identificamo-nos com a própria empresa e darmos a cara por ela, não é?”* (Colaborador FG).

O facto de serem avaliados por uma ou mais pessoas, conforme o número de projectos em que estão envolvidos, não causa aos colaboradores qualquer constrangimento. *“...atribuo isso aos gestores de projecto, entendem-se, não é o entender-se “vamos arranjar as coisas”, não. Eu acho que há um grau de profissionalismo e também há um grau de empatia. Isto no quadro de trabalho, ok? As pessoas são realistas, quando não se consegue fazer então tem de que se optar. Mas já há um curto-circuito que é saudável na minha opinião, que é que acontece e quando há coisas para se dizer, as coisas dizem-se!”* (Colaborador JM).

#### Gestão de carreiras/Progressão

Ser promovido, significa *“...que reconhecem o meu trabalho, sem dúvida. É sinal que estou a fazer o melhor, não é? E que estão a achar que o meu trabalho tem utilidade dentro do projecto, dentro da própria empresa... dá-me mais responsabilidades, mais salário mas mais responsabilidades porque o facto de me darem promoção faz com que eu sinta que eu ainda tenha de dar mais, não é? Que estão à espera de mais, que é a forma que me estão a dizer: olha estou a dar-te isto mas esperamos de ti isto”*. (Colaborador FG).

Para as pessoas se sentirem reconhecidas contribui o padrão de comunicação interno da organização *“...para mim é sinal que estão a reconhecer o meu trabalho porque eu acho que as pessoas aqui são bastante directas quando acham que as coisas não estão bem [...] sinto que ela (a chefia) me diz de facto aonde eu estou a errar e onde é que eu posso melhorar por isso não será só o salário, não é?”* (Colaborador FG).

À promoção está associada a definição de objectivos mais exigentes. *“...e a minha chefe falou directamente comigo e exprimi-me aquilo que de facto são as coisas:” F. tu vais receber mais mas, atenção, isto é para, vamos dar recompensa pelo teu bom trabalho mas também a esperança e o querer que tu ainda faças melhor. Portanto para o ano ainda te vou exigir ainda mais resultados que...”* (Colaborador FG).

Os colaboradores reconhecem que têm oportunidades de carreira dentro da organização. Essas oportunidades são mais prováveis dentro da mesma área funcional (promoção horizontal) do que vertical. A mudança de nível hierárquico traduz-se por *“...já tenho mais conhecimento de negócio, já posso participar na análise*

*de requisitos, por exemplo. Passar a gestão de projectos, por exemplo porque já tenho esse conhecimento de negócio [...] Projectos se calhar era uma área, gestão de projectos, análises de requisitos...*” (Colaborador FG).

A rotação entre unidades de negócio é mais difícil porque “...os perfis são diferentes” (Colaborador AM). Contudo, realiza-se alguma rotação através de participação temporária em projectos. “... mas é uma perspectiva temporária ou seja, vaie-se para o projecto e volta-se.” (Colaborador AM).

### Prémios e remuneração

*“É assim, a política de prémios é: o prémio é uma percentagem do salário anual e que é afectada pela avaliação.”* (Colaborador RM).

A atribuição do prémio é considerada como um procedimento que se caracteriza pela transparência. “...tanto quanto eu saiba, o prémio é uma questão matemática e portanto o prémio está definido no início do ano, o prémio é tanto, x%, portanto se a pessoa teve uma avaliação 1 ponto ou 2 pontos abaixo ou 2 pontos acima é aquilo vezes tanto. Portanto é uma coisa completamente transparente, pelo menos pelo que me parece.” (Colaborador RM). “Nós temos uma grelha de salários portanto é transparente. Poderá estar entre um mínimo e um máximo, andar ali. Acho que isso aí é transparente. Não falamos (entre pares, sobre salários), por isso também temos acesso ao White Book, chegamos lá, grelha salarial, andar por aqui, por isso!” (Colaborador FG).

O impacto do prémio, segundo os colaboradores, “...depende do que a pessoa sente que foi o incremento no prémio por causa da sua performance individual.” (Colaborador RM). Não deixa, no entanto, de ser “...uma coisa que é importante receber porque é ainda uma quantia considerável...” (Colaborador RM).

Recentemente, houve uma revisão das tabelas salariais com o objectivo de corrigir a assimetria que resultou das contratações em diferentes períodos temporais. Para os colaboradores, esse nivelamento foi importante. “...Agora, a última vez das revisões salariais houve um nivelamento de funções, dentro de remunerações nas funções. Houve aí uma coisa boa porque as pessoas falando sabem, não é? E houve isso. E nesse período, antes disso, sim havia pessoas que se sentiam injustiçadas.” (colaborador JM).

Os colaboradores têm a percepção de que é variável a sua capacidade de influenciar, através da performance, a realização dos objectivos definidos, especialmente aqueles que têm funções essencialmente técnicas como no caso dos que se encontram localizados na Organização B Soft “...a avaliação tem várias parcelas. Algumas, conseguimos controlar, outras não. [...] as quatro parcelas que influenciam são,

*primeiro, a avaliação de competências. Existe uma folha, no fim do ano quando é feita a avaliação, existe uma folha com uma série de itens que são avaliados de 1 a 4, conforme o meu desempenho pessoal. Aí sim, tenho a noção que chego ao fim do ano e realmente estou a ser avaliado pelo meu desempenho! Existe itens como a produtividade, o esforço, a dedicação, a capacidade de análise, etc..! [...] Isso é a primeira parcela, a segunda parcela é também os tais KPI's que são supostamente avaliações individuais! Só que eu não sinto que essas avaliações individuais dependam da pessoa! [...] também um terceiro factor é os resultados da empresa, os resultados da unidade, os resultados da empresa como um todo e se a empresa ficou sei lá só conseguiu ter metade das encomendas a que se tinha proposto [...] eu também não controlo!” (Colaborador RM).*

### Gestão das Saídas

Os motivos de saída das pessoas da Organização B, na opinião dos colaboradores, são diversificados. Para além da possibilidade de mau desempenho por parte do colaborador despedido, “... porque por um lado se venderam ou se posicionaram na Organização B como algo fora daquilo que é, na realidade. Pessoas que se venderam como gurus por exemplo e depois mal conseguem responder às necessidades da função...” (Colaborador PL), as razões apontadas para a cessação de contratos a prazo relacionam-se com a situação económica que actualmente se vive. “...eu julgo que não se deve propriamente a má performance da pessoa individualmente mas sim a um facto de nós estarmos num mercado que o ano passado passou por uma situação difícil que obrigou a uma série de reorganizações e reestruturações da própria empresa e deixa de haver espaço para determinadas funções. Há certas áreas que não são consideradas críticas. Acho que se deveu mais a isso do que a mau desempenho.” (Colaborador AM).

Por vezes, a decisão de rescisão é atribuída pelos colaboradores à SubholdingCom. “A SubholdingCom não tem como política meter pessoas nos quadros neste momento”. (Colaborador FG).

Outros motivos para a saída apontados são o stresse e novas oportunidades no mercado.

O stresse deriva principalmente do volume de trabalho e do cumprimento de prazos pelos colaboradores. A responsabilidade de cumprir os prazos que foram negociados entre o colaborador e o gestor de projectos é muito grande. Contribui para a pressão sentida pelo colaborador, o facto de o seu trabalho condicionar o trabalho da sua equipa e de outros colaboradores, que aguardam a conclusão daquela tarefa específica para realizarem as suas próprias. “Trabalha-se não porque nos obriguem

*mas existe um sentido de responsabilidade, o sentido de cumprimento de prazos, o sentido de gerir os nossos próprios tempos. [...] E se eu me responsabilizei para cumprir uma tarefa em determinado tempo, tento cumpri-la” (Colaborador FG).*

As novas oportunidades de mercado que podem constituir motivo de saída, na perspectiva dos colaboradores, devem-se principalmente à não existência de desafios, em termos tecnológicos, dentro da Organização B, “...quer dizer, as empresas não abarcam todo o tipo de tecnologias que existem! Há muita gente que vai sair porque vai ter hipótese de tecnologias, outro tipo de abordagens, etc.” (Colaborador PL), isto é relacionam-se com os conteúdos do trabalho. Outros motivos prendem-se com “Vão sair porque há mais oportunidades e vão sair à procura de uma melhor qualidade de vida [...] não é que não tenham qualidade de vida mas quem tem filhos não consegue trabalhar muito mais do que 9, 10 horas por dia e aqui trabalha-se bastante.” (Colaborador FG).

O impacto da saída dos colaboradores tornou-se mais visível quando houve despedimentos por iniciativa da própria organização. “...quando houve, agora há dois despedimentos da Organização V. (uma das pme’s da sub holding)., a unidade que foi dissolvida e também despedimentos, as pessoas começaram a sentir “isto, as coisas não devem estar muito bem, não é?” Porque um dos nossos, aliás um dos KPI’s da C.R. (Pivot RH) é a retenção de empregados! [...]se não consegue reter os empregados, as coisas não estão bem, não é? É essa a percepção.” (Colaborador FG).

Quando decidiu dissolver uma das unidades de negócio, a Organização B informou globalmente os seus colaboradores através dos mecanismos formais de que dispõe (intranet, por exemplo). Para além disso, deslocou um dos responsáveis, um Principal, às instalações em que se situava essa unidade que informou os colaboradores sobre essa mesma dissolução. Contudo, as pessoas não deixaram de sentir o impacto desse despedimento. “ Fico chocado, é uma coisa que me choca por motivos, pronto é a realidade das coisas, ou não há trabalho, ou não há dinheiro para justificar a presença de uma pessoa. Choca-me por essas razões terem o trabalho parado. E é, não posso dizer que é assim de repente que eu não sei se elas foram avisadas com tempo mas o tempo não devia ser lá muito, em termos do tempo para saírem. Pareceu-me um bocadinho pelo que eu ouvi, foi um bocadinho brutal, brutal a novidade.” (Colaborador JM)

#### *Avaliação de impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

A permanência das pessoas na Organização B deve-se “ ...as pessoas sentem-se bem em estar umas com as outras e gostam de estar independentemente de estarem

*em meio profissional. Acho que há laços bastante fortes de amizade entre as pessoas que cá estão. Algumas delas porque já se conheciam há n tempo, outras porque entretanto se conheceram e se integram...”* (Colaborador PL).

Contribui para este bem-estar a forma como a comunicação, em termos gerais, se processa na organização e o nível de participação dos colaboradores na vida da empresa. *“...as pessoas terem acesso a informação e terem essa facilidade, informalidade na comunicação leva também a que sintam que há uma integração efectiva, não é? No sentido em que, eu sinto que faço parte desta empresa, que uma palavra minha tem algum peso [...] pelo menos eu sou ouvido e nesse sentido eu faço parte desta empresa. Não é um sítio para onde eu vou no dia a dia trabalhar que é a empresa do Sr. X ou do Sr. Y. É a minha empresa!”* (Colaborador PL).

### Participação

Acessibilidade a todos os níveis da organização e à vontade para manifestar opiniões é uma realidade para os colaboradores. *“...aí, temos um bom responsável que é muito acessível e gosta de perceber de facto as nossas opiniões e discute bastante [...] não se nota a discrepância de hierarquia, não.”* (Colaborador FG).

Este à vontade na expressão de opiniões divergentes é facilitado porque *“...acho que está bastante claro também qual é o objectivo, qual é a forma de trabalhar e não sei quê.”* (Colaborador AM).

As divergências de opinião centram-se, principalmente, na tarefa e nos aspectos com ela relacionados e não tanto em termos pessoais, o que *“...depois no dia a dia as coisas acabam por se resolver muito mais facilmente.”* (Colaborador AM).

Os colaboradores respeitam a cadeia hierárquica, independentemente da acessibilidade interna a todos os colaboradores e dirigentes, quando decidem fazer uma sugestão que não esteja enquadrada organizacionalmente e fora dos períodos de avaliação interna como por exemplo, o questionário de clima organizacional. *“Posso contactar a minha chefe [...] ela é muito proactiva, ver de facto se a minha ideia seria útil para a empresa e perceber até que ponto pode ser implementada [...] e depois passaria para os níveis acima.”* (Colaborador FG).

Os colaboradores referem a participação nos *focus group* para proposta de intervenções de correcção e/ou melhoramento das questões consideradas como menos positivas e identificadas no questionário de clima organizacional.

Contudo, quando nos reportamos a colaboradores da Organização B Soft, a sua opinião é mais crítica relativamente a esta participação nos *focus group*. *“...é mais uma coisa que é uma obrigação. As pessoas têm que “e agora, para além do trabalho ainda tenho que ir para aquelas reuniões, depois ninguém dá ideias e depois temos de fazer*

*uma apresentação, depois ainda temos de ir apresentar à comissão executiva e depois ainda temos de ir ouvi-los que se calhar isto é má ideia, que isto não pode ser feito [...] aquilo são “voluntários escolhidos”. Nunca me calhou mas eu não gostava de participar. Não posso escolher mas se calhar vou mas não vou com grande, muita vontade...”* (Colaborador RM).

### Motivação

Existe a percepção dos colaboradores que as sugestões e as críticas recolhidas pelo questionário de clima organizacional recebem atenção e são analisadas pela organização. *“Eu tenho a sensação que pelo menos olham para aquilo. Acho que algumas coisas que já foram implementadas.”* (Colaborador FG).

Aliás, o processo implementado pela organização, que passa por grupos de discussão, dá visibilidade à participação dos colaboradores. *“...mesmo eles fazem grupos de discussão. Por exemplo, um tema “Qualidade de vida” que as pessoas chamavam, quais eram as sugestões que faziam, a compensação em termos de horas extras, se era possível, esse tipo de coisas. E ter ou não ter feito nada mas pelo menos olharam para aquilo e responderam!”* (Colaborador FG).

*“...este nivelamento dos salários vem directamente daí (dos grupos de discussão com base nos resultados do questionário de clima organizacional), na minha opinião.”* (Colaborador JM).

### Comunicação

*“...há uma política de transparência. Não há nada que seja escondido e portanto não há surpresas de fim do ano no sentido em que eu até pensava que as coisas estavam a correr bem e estão a correr mal, ou vice-versa, não é? [...] muito provavelmente não há esqueletos dentro do armário dos quais não se tenha conhecimento!”*

Esta facilidade de acesso à informação por parte dos colaboradores reflecte *“...a preocupação que existe por parte da gestão do topo no sentido de não esconder nada a ninguém.”* (Colaborador PL).

Os colaboradores referem a informação disponibilizada pela organização nos diferentes “livros”, como já mencionamos. *“Eu adoro o conceito do White Book. Gosto do conceito [...] porque é um bocadinho à imagem da cor. É white, é uma coisa transparente...”* (Colaborador JM).

O *Blue Book* é um dos mais populares para os colaboradores *“porque é aquele mais, digamos assim, [...] que é sobre a situação económica, o atingimento dos KPI's mesmo ao nível das unidades, o que é que elas estão a fazer embora me interesse mais a minha, obviamente mas esse leio sempre. O Pink Book, já leio de vez em*

*quando, quando há qualquer coisa em termos de RH que eu até gostava de perceber o que é que se passou, a evolução. Depois há um que eu, esse aí muito sinceramente ponho um bocadinho mais de lado que é o marketing porque acho que eles estão a fazer um bom trabalho e aquilo de me dizerem que tiveram o evento X, a mim se calhar não me interessa muito, não é? Interessa-me mais a situação económica e essas coisas.” (Colaborador F.G.).*

Os livros dão alguma tranquilidade aos colaboradores. Estes recorrem aos livros como fonte alternativa de informação para responderem às suas dúvidas ou para sentirem um pouco mais de segurança. “... o facto de haver estes books mensais, acho que tranquiliza um bocado [...] tranquiliza na medida em que as pessoas sabem um bocado com o que podem contar. Não estão à espera, não é assim de repente que acontece uma catástrofe...” (Colaborador AM). Por exemplo, quando se deu a saída de pessoas devido à dissolução de uma unidade de negócio, o *Pink Book* passou a ser lido com mais atenção pelos colaboradores. “Basicamente é só mesmo para saber em termos de RH o que é que [...] (entraram e saíram?) exactamente!” (Colaborador FG). “...acho que o facto de haver boa comunicação, de certa forma ajuda a aligeirar um bocadinho as coisas e depois as coisas serem comunicadas, as pessoas saíram...” (Colaborador AM).

Os livros são também importantes para manter coeso um grupo de colaboradores que por serem consultores, passam muito tempo fora da organização. “...e eu acho que é muito importante para os manter ao corrente do que é que se está a passar, para fomentar um bocado a cultura e depois é assim, é no momento de mercado que se vive ter uma noção concreta em que medida é que a empresa vai sobrevivendo e em que medida os objectivos que foram definidos no início do ano estão a ser atingidos.” (Colaborador AM).

A comunicação é também facilitada por “...uma vez por mês temos um encontro, temos reuniões formais também dentro de cada uma destas estruturas, unidades de negócio e depois uma reunião de managers que inclui o nosso partner uma vez por semana na Organização B Future [...] nas reuniões discutimos um conjunto de temas, supostamente seriam reuniões bastante curtas mas acabamos por discutir outras questões, depois tomamos um café e acabamos por almoçar todos juntos e acabamos por de alguma forma fomentar essa comunicação. Por outro lado, também tenho tido oportunidade de fora daqui e em actividades extra profissionais estar com outros colegas desta área [...] fui de férias a semana passada com três pessoas de cá [...] as pessoas têm um relacionamento para além do estritamente profissional”, o que na opinião deste colaborador (PL) constitui “...uma cola organizacional diferente entre as pessoas...”.



O espaço aberto e a rotatividade de secretárias, já referidos, permitem também que os colaboradores tomem conhecimento, por um canal informal de comunicação, de situações como o resultado de apresentação de propostas a clientes externos. *“Quem faz uma proposta está no escritório, portanto quem está no escritório, e porque existe este relativo clima de informalidade, também conversa com as outras pessoas, que percebem o que está a fazer. Depois ainda mostra, depois as pessoas perguntam “então já sabes como é que as coisas estão? Ganhamos? Não ganhamos?” Há uma imagem do que está acontecendo [...] Tenho informação dos contactos (comerciais) que vão sendo feitos ”* (Colaborador PL).

### Qualidade de vida no trabalho

Para os colaboradores, a questão do excesso (ou não) de tempo de trabalho na empresa coloca-se em termos individuais e de equipa/empresa. Em termos individuais, porque têm de cumprir os prazos que foram estipulados para a concretização dos objectivos definidos, ou seja trabalhar mais horas dia. *“Se nos perguntam, “quanto tempo demoras a fazer isto?” E nós dizemos 10 dias, nós temos de apresentar o trabalho [...] podemos falar com o gestor “de facto isto está a demorar-me mais tempo, tenho problemas nisto e nisto” temos essa compreensão! Mas existe a responsabilidade, não é?”*. (Colaborador FG)

Em termos de equipa, porque o trabalho depende da prestação individual dos elementos constituintes *“ As pessoas da equipa vão dizer “então, como é que é? Andaste a sair todos os dias às 17h30 e agora estamos à espera de ti!” Não é explícito isso mas acho que se sente.”* (Colaborador FG).

*“Eu acho que no geral é uma coisa mal vista e já conheço pessoas que têm, que cumprem o horário, o trabalho, tem obrigações pessoais e pronto, têm que sair aquela hora. Não há comentários mas sente-se, sente uma coisa natural que não é pelos vistos!”* (Colaborador JM).

**Tabela 7. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização B**

<b>Práticas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Recrutamento</b>	Fontes: candidaturas espontâneas, contactos pessoais dos colaboradores, outras empresas do grupo Multinacional D, <i>head hunters</i> , colocação de anúncios.
<b>Seleção</b>	Entrevistas com a técnica de recursos humanos, administração, chefia directa.
<b>Integração</b>	Frequência primeiro módulo na Organização B <i>University</i> (duas semanas), Kit de boas vindas ( <i>Wellcome kit</i> ), apresentação pelo <i>pivot</i> RH e/ou chefia aos colegas.
<b>Formação</b>	Organização B <i>University</i> , formação técnica regular. As necessidades de formação são identificadas durante a avaliação de desempenho pela chefia directa. Avaliação do investimento em formação.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Avaliação anual, com uma reunião intermédia de controlo aos seis meses em função dos KPI's (Key Performance Indicators). Múltiplos avaliadores (chefia directa e coordenadores dos projectos em que o colaborador participa).
<b>Progressão e Promoções Gestão de carreira</b>	Progressão e promoção associada à avaliação de desempenho. As oportunidades são consideradas no âmbito da SubholdingCom e não apenas na Organização B. Oportunidades de carreira diferenciadas para as funções técnica e de consultoria.
<b>Remuneração e Prémios</b>	Tabela salarial que contempla escalões em função da categoria profissional. Anualmente são atribuídos prémios que consideram a performance individual, da unidade de negócio, da empresa e da SubholdingCom. Salário composto por parte fixa e parte variável. A parte variável é associada aos objectivos definidos no início do ano.
<b>Gestão de Saídas</b>	Realização de entrevista de saída. Facilitação da saída quando é por iniciativa do colaborador. Cumprimento rigoroso dos prazos dos contratos a termo certo.
<b>Qualidade</b>	Realização de inquéritos sobre a satisfação aos colaboradores. Inquéritos de clima organizacional. Realização de <i>focus group</i> com colaboradores para análise dos resultados dos inquéritos e propostas de intervenção.

#### 4.2.5. Discussão do caso Organização B

Na análise deste estudo de caso gostaríamos de salientar os seguintes aspectos que, na nossa opinião, são importantes para as nossas conclusões: a) a organização B tinha no momento de recolha dos dados, três anos de vida; b) a sua expansão, quer em termos de número de colaboradores, quer em termos de expansão de negócio, foi muito rápida; c) a sua fundação e desenvolvimento foram programados e d) está integrada numa multinacional.

Constata-se, pela apresentação dos resultados, que existe coerência e homogeneidade nos discursos das pessoas entrevistadas e que possuem um grau elevado de informação sobre a organização, quer no que se refere à sua performance empresarial quer a aspectos como o seu funcionamento interno (regras, canais de informação, procedimentos, etc.), estratégia e cultura (missão e valores).

Conhecem também as práticas de GRH, que identificaram e descreveram de forma detalhada e rigorosa, de acordo com a informação disponibilizada internamente no *white book*. Este conhecimento traduz também a forma como as práticas de GRH são operacionalizadas internamente.

A gestão de recursos humanos da Organização B apresenta um elevado grau de sofisticação formal já que, pelo seu tempo de vida, algumas das práticas ainda não produzem os seus resultados plenamente como é o caso da gestão de carreiras ou da formação. Este aspecto é de grande relevância e será desenvolvido posteriormente.

A influência que o carácter “programático” da fundação e desenvolvimento da organização tem, no seu dia a dia, é grande. Nota-se uma grande formalidade na gestão, em geral, e na de recursos humanos em particular, pela aplicação estrita de regras e pelo facto de se procurar regular alguma espontaneidade que possa surgir. Por exemplo, a participação dos colaboradores na vida da organização está sujeita a um regulamento.

A GRH na Organização B tem um carácter instrumental tanto na perspectiva da gestão interna da organização mas também na perspectiva da relação da Organização B com o Grupo Multinacional em que se integra. Podemos, a partir desta análise e no âmbito dos objectivos deste estudo de caso exploratório, ficar com uma visão mais detalhada e alargada da percepção de impacto da GRH na performance da organização, quer na perspectiva dos decisores quer dos colaboradores. De facto, a instrumentalidade da GRH é visível enquanto suporte da estratégia organizacional em termos de

crescimento mas também no desenvolvimento de uma cultura Organização B, por exemplo.

Os colaboradores apresentam uma perspectiva muito positiva da organização. Em termos gerais, salientam a Comunicação Interna, a Avaliação de Desempenho e Prémios (Remunerações) mas também preocupação quanto à sua Qualidade de Vida em especial, no que se refere ao tempo de trabalho. Este último aspecto bem como o relativo à Cultura evidenciaram-se como específicos a esta organização, diferenciando-se do estudo de caso anterior.

Tornou-se também relevante a organização do trabalho pelo impacto que revelou nos colaboradores da Organização B Soft. A sua análise permitiu-nos compreender melhor as *práticas de elevada performance* e os seus efeitos, como teremos oportunidade de discutir posteriormente.

#### *Processo de Desenvolvimento da Organização*

A Organização B teve um processo de desenvolvimento fortemente influenciado pelo facto de resultar de um Departamento de uma organização e por estar integrada num grande grupo, a SubholdingCom. O seu rápido crescimento resultou da incorporação de colaboradores de outras organizações do grupo para além do recrutamento externo de novos elementos, através de contactos dos seus colaboradores.

Este desenvolvimento rápido foi sustentado por um projecto bem delineado, resultante de experiência e conhecimentos especializados da equipa fundadora e, em especial, do seu líder, o Administrador RP. Os factores identificados por MacMahon e Murphy (1999) como facilitadores do desenvolvimento de uma *pme* encontram-se neste caso: gestão competente, tecnicamente habilitada, que delega, com objectivos racionais de crescimento do negócio e sem receio de partilhar o conhecimento, como é aliás característica do negócio desenvolvido por estas organizações. Os procedimentos facilitadores de comunicação existentes na Organização permitem a gestão de conflitos, dando espaço a que exista, dentro da Organização B, debate de ideias diferentes. É o exemplo da sua estrutura em matriz e da gestão por projectos com equipas renovadas, pela rotação interna de colaboradores.

Com o forte objectivo de crescer, existe uma particular atenção ao recrutamento e selecção de novos colaboradores. Os mecanismos iniciais de selecção permitiram que os novos colaboradores fossem implicados na organização em termos pessoais e com a sua chefia directa. Lembramos que o recrutamento por contactos pessoais especialmente para posições de gestão foi intencional pois pretendia-se criar relações de lealdade, numa primeira fase, em termos pessoais e posteriormente com a Organização, como um todo.

Contudo, o facto de ter um tempo de vida reduzido (três anos, na altura da realização do estudo de caso) tem relevância em aspectos como a cultura da organização, por exemplo. A necessidade de criar uma relação dos colaboradores com a Organização B através de uma cultura própria é um factor relevante para o desenvolvimento futuro da organização e revelou-se na nossa análise, um factor influente na gestão de recursos humanos e especificamente no seu impacto, como teremos oportunidade de expor nesta análise.

### *Estratégia*

A estratégia da Organização B foi programada antecipadamente com um objectivo claro: ser uma multinacional. Não tem, formalmente, um carácter reactivo mas sim programático.

Esta característica \_ ser programada\_ dotou a operacionalização da estratégia de um carácter formal e estruturado, em que se reconhece a influência da presença dos procedimentos de SubholdingCom e da sua integração num Grupo Multinacional. Chamamos a atenção, por exemplo, para os mecanismos de formulação dos KPI's (*Key Performance Indicators*) ao nível dos colaboradores.

Nesta organização, a formulação prévia da estratégia bem como o desenho de toda a organização de que destacamos os sistemas de GRH, permitiu munir, formalmente, a GRH de um nível de *adequação* elevado não só em termos *estratégicos* (Wood, 1999) mas também *internos* (Othman & Poon, 2000). Desta forma, os sistemas de GRH caracterizam-se por um carácter responsivo, adequados internamente ou seja coerentes entre si, potenciando desta forma a eficácia organizacional.

Contudo, a análise deste caso tornou pertinente a necessidade de considerar as críticas formuladas por Legge (1992) pois embora formalmente e em termos gerais, o nível de *adequação* seja elevado, encontramos exemplos dentro da organização em que este era diferente do esperado, com impacto no envolvimento dos colaboradores. Lembramos o exemplo da Organização B Soft (organização do trabalho) em que a interrupção do plano de trabalho diário para além de colocar em causa o rendimento dos colaboradores e a realização dos seus objectivos, cria um sentimento de menor autonomia e uma percepção de trabalho não realizado, ou os constrangimentos colocados na gestão de carreiras técnicas. Um outro exemplo é a reduzida atenção dada à retenção dos colaboradores, inconsistente com o objectivo estratégico de crescimento da organização.

### *Estratégia organizacional e Gestão de Recursos Humanos*

O sistema da GRH foi desenhado, em paralelo com outros sistemas da organização B para suportar a estratégia da organização, como referimos anteriormente. Em termos formais poderíamos afirmar que estamos perante um modelo de integração das políticas de GRH com a estratégia da organização, denominado por Legge (1995) como simplista e prescritivo, pois assume o processo de planeamento topo – base e em que a formulação de estratégias de 1ª ordem precede sempre a estratégia de GRH de 3ª ordem, como já tivemos oportunidade de abordar na discussão de resultados do Estudo de Caso Organização A.

Dado o elevado grau de programação encontrado na estratégia da organização e sua consequente operacionalização, especificamente em termos da GRH, salientamos a focalização no controlo dos objectivos bem como a sua reduzida flexibilidade em lidar com situações novas porque não previstas anteriormente. Por exemplo, os novos colaboradores mesmo tendo já seis meses de trabalho na organização enquanto estagiários, deslocam-se à Organização B *University* ao primeiro modulo que visa a apresentação da própria Organização B. Assim, a integração das políticas de GRH com a estratégia organizacional caracteriza-se por um carácter essencialmente normativo (relembramos o *white book*) e expressa-se predominantemente a nível funcional. Contudo, face ao tempo de vida da organização (3 anos) e ao sucesso que tem experimentado na realização da sua estratégia de crescimento, são limitadas as oportunidades de observação

### *Desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos*

A gestão de recursos humanos na Organização B tomou contornos peculiares devido a dois factores determinantes, (1) está integrada no grupo Multinacional D, na sub holding SubholdingCom, e (2) foi conceptualmente desenhada numa fase anterior à sua implementação ou melhor, à data de início da empresa.

Tendo resultado de um departamento da Organização N, a Organização B formalizou as políticas e os procedimentos de todas as áreas funcionais da organização e entre elas, a GRH, tal como já referimos. Este facto conferiu à organização um conceito de GRH maduro no que se refere às técnicas propriamente ditas, que se apresentam conceptualmente consistentes e adequadas à estratégia dos fundadores para a empresa.

Poderíamos dizer que o grau de formalização da GRH (Kotey & Slade, 2005) é considerável, considerando o seu tempo de vida e adequado ao número de colaboradores entretanto atingido. Mas mais do que a standardização de

procedimentos e documentação, por exemplo, encontramos um conjunto de práticas que revelam um interessante grau de sofisticação.

Verificamos também que existe uma complementaridade entre as práticas de GRH e consistência formal no tratamento entre os colaboradores e ao longo do tempo de vida da organização (Baron & Kreps, 1999).

A sua concepção integrou a experiência prévia dos fundadores noutras organizações com principal destaque para a HP, através de um processo de replicação.

Tendo já todos os procedimentos no âmbito da GRH formalizados e disponíveis no *white book*, o processo de implementação das práticas traduziu-se pela aplicação das normas. Não foi pois um processo inicialmente negociado e interactivo entre os diferentes actores da organização e, em especial, os colaboradores.

Considerando para além deste processo de desenho da função RH, a integração de grupos de pessoas de organizações diferentes (Organização S, Organização N e passado dos fundadores – HP) e a juventude da organização, compreendemos que um dos aspectos de maior enfoque da organização na relação com os seus colaboradores seja a comunicação e a criação de valores e de uma forma geral, uma cultura Organização B. Por outro lado, o controlo, focalizado na performance dos colaboradores e no alcance dos objectivos, é também elemento de relevo na relação colaborador – Organização B.

Encontramos aqui um exemplo daquilo que Truss (1999) identificou como as abordagens mistas da GRH ou seja, a utilização de modelos com características *hard* e *soft*, e que resulta da adopção pela organização de um discurso característico de uma posição *soft* que enfatiza o envolvimento e a participação dos colaboradores, a comunicação e o feedback e, em simultâneo uma abordagem *hard* da GRH, ou seja a utilização de práticas que valorizam a estratégia organizacional e a harmonização interna das práticas, com consequentemente cumprimento de planos.

A própria estratégia de controlo adoptada pela organização, que valoriza a verificação do cumprimento de indicadores de performance de sistemas e de pessoas (modelo *hard*) coexiste com o modelo *soft* que advoga a utilização do compromisso, dando autonomia e responsabilizando os seus colaboradores na gestão do seu trabalho. Esta conceptualização da GRH é próxima daquela utilizada pelas *práticas de elevada performance e/ou envolvimento*.

#### *O papel da Gestão de Recursos Humanos*

O desenho, pelos fundadores, da função RH na Organização B conduziu à expressão da GRH em três dimensões bem diferenciadas.

(1) Operacional ou melhor, distribuída. A GRH realizada pelos gestores de equipa, no dia a dia da empresa e que assenta essencialmente na relação entre colaboradores e organização, com especial ênfase na realização da tarefa.

(2) De suporte, na sua vertente técnica. A GRH técnica, personalizada na função do pivot RH que surge como parceira da gestão operacional ou melhor de apoio, e que disponibiliza os instrumentos para a gestão operacional das pessoas. Esta dimensão da GRH é percebida pelos colaboradores como sendo essencialmente uma função administrativa e de alguma forma, com menor impacto. Resulta do facto de os colaboradores não terem conhecimentos que lhes permitam compreender os conteúdos das técnicas e por outro lado, pelo protagonismo dado aos gestores das equipas.

O conhecimento das práticas expresso pelos colaboradores é traduzido pela descrição dos procedimentos e pela obrigatoriedade de realização e não pela visualização dos resultados que daí poderiam obter ou experimentar. Daí que nos questionemos se a GRH é percebida como *transparente* porque os colaboradores, e mesmo os gestores, não apreendem a sua globalidade, conteúdo e, em especial, esta dimensão mais complexa de instrumentalização, em termos processuais e de impacto.

(3) Estratégica. Esta última, ao ter uma forte interacção com a SubholdingCom caracteriza-se por ser uma dimensão que assenta principalmente na negociação, na dinamização de processos e com uma forte componente de gestão de conflitos. Encontrando-se actualmente em fase de desenvolvimento através da criação da figura dos “serviços partilhados”, verificamos que retira à função RH no âmbito restrito da Organização B enquanto uma das empresas da SubholdingCom, a sua importância interna.

#### *A relação da SubholdingCom com a Organização B*

A SubholdingCom procura ter influência na Organização B, colocando o seu maior esforço em aspectos como cultura e valores, e promovendo a movimentação interna dos colaboradores entre organizações do grupo, perseguindo a obtenção de protagonismo junto dos colaboradores, já que a diferenciação não se pode realizar pela vertente técnica da GRH. Esta já se encontra desenvolvida e, de alguma forma, foi um laboratório para a própria SubholdingCom (ver o exemplo da Organização B *University*).

Por outro lado, o exercício da vertente técnica da GRH pela SubholdingCom, com os objectivos de uniformização e regulamentação no conjunto das organizações da subholding, surge aos olhos dos colaboradores da Organização B como penalizadora de alguns benefícios já adquiridos.



A relação da Organização B com a Multinacional D, operacionalizada pelas acções reguladoras que a DRH da Sub holding procura implementar, revela o carácter negocial que a função GRH contém na sua essência.

De facto, e por uma questão de equidade interna, o principal esforço de regulação é relativo à compensação e à existência de práticas como a formação e a avaliação de desempenho. Procura-se garantir a uniformidade de procedimentos reservando espaço para a existência de alguma especificidade interna a cada uma das organizações. Rosenzweig & Nohria (1994) exploram as forças que influenciam as práticas de GRH em multinacionais e reconhecem que esse esforço se faz no sentido de uniformizar a compensação e os benefícios e manter políticas e procedimentos consistentes. Concretamente, no que se refere à GRH, afirmam que as práticas de GRH que são vistas como essenciais para a manutenção da consistência interna ou que são suporte de decisões críticas, são menos sujeitas a processos de adaptação pelas afiliadas.

Esta especificidade passa, por exemplo, pelos processos de implementação e por factores como a comunicação, a relação de trabalho, a participação dos colaboradores ou seja, a componente *envolvimento*. O processo obriga a um jogo de forças ou melhor de influências, que explica também a capacidade de intervenção das organizações na própria sub holding.

O reconhecimento desta capacidade que a generalização de práticas como o caso da Organização B *University* a toda a sub holding é um exemplo, despoleta mecanismos de controlo da própria sub holding como seja o investimento numa cultura de grupo, como factor agregador dos colaboradores. (Rosenzweig & Nohria, 1994).

Considerando que estamos a falar de uma organização inserida numa sub holding com diferentes factores comuns, como por exemplo, o tipo de negócio ou a sua criação a partir de um *spin off* de uma das empresas do grupo, torna-se mais evidente que a negociação se insere em termos da relação de poder, campo privilegiado da GRH.

### *Impacto da Gestão de Recursos Humanos*

A tradução do impacto da GRH na performance da organização, na perspectiva da SubholdingCom, faz-se em termos de cultura, da coesão inter-empresas da subholding. O discurso da DRH da SubholdingCom de que é importante enquanto factor agregador, a partilha de valores comuns, a cultura e a coesão conseguida através de técnicas como a gestão de carreiras por transferências entre organizações, da formação e da uniformização de procedimentos administrativos financeiros,

identifica claramente estes indicadores de performance. Da mesma forma, encontramos a mesma valorização destes factores pela própria Organização B.

Pensamos que é de todo pertinente que a influência da GRH ou melhor, o impacto da GRH se produza através destas componentes e que alguns autores clamam como características de *práticas de GRH de elevado envolvimento*.

Neste estudo de caso, a relevância das práticas de GRH de elevado envolvimento é incontornável. Verificamos a sua existência não só pelas intenções enunciadas nos discursos dos seus fundadores mas também na arquitectura dos sistemas de GRH. Contudo, ao nível das percepções dos colaboradores encontramos alguns aspectos que nos levaram ao questionamento deste conceito especialmente quando a Organização B Soft se destacou no conjunto de dados recolhidos.

Na Organização B Soft é evidente que a gestão do trabalho tem importantes consequências nas percepções de impacto da GRH pelos colaboradores. De facto, as práticas de GRH são homogéneas em toda a organização mas nesta unidade específica encontramos percepções diferentes do seu impacto e especialmente naquilo que seria esperado pelos fundadores e quadros dirigentes da Organização B ou seja, ao nível de participação, autonomia, recompensas e informação dos colaboradores. Poderemos considerar que este caso particular é um exemplo da crítica que Wood (1999) faz às *práticas de elevada performance*. Wood afirma que é solicitado ao colaborador a sua participação e envolvimento na organização, mantendo o seu posto de trabalho “taylorizado” ou seja, duvida que o aumento da produção se deva ao envolvimento e participação do colaborador mas sim à maior eficiência da gestão do trabalho.

Poderíamos considerar nesta análise, o facto de encontrarmos alguma inconsistência na aplicação das práticas de GRH, não em termos formais mas considerando a natureza do trabalho pois na Organização B Soft, o trabalho de consultadoria é menor. A sua principal actividade é o desenvolvimento de software. Na Organização B Soft, os colaboradores são essencialmente da área técnica, reconhecida pelos dirigentes da Organização B como um grupo não prioritário em termos de ascensão na carreira.

A análise desta situação poderia ser clarificada se considerássemos que nos encontramos face a dois aspectos diferentes isto é, práticas de GRH de elevado envolvimento e processo de trabalho de elevado envolvimento. A principal diferença, segundo Ciavarella (2003) e que apresentamos no capítulo 2, entre as práticas e os processos de trabalho de elevado envolvimento é que as primeiras são um fenómeno de nível organizacional avaliado pela introdução de práticas de elevado envolvimento enquanto os segundos (os processos de trabalho de elevado envolvimento) é um

fenómeno a nível individual medido pela avaliação da percepção que os colaboradores têm da posse deste tipo de processos.

Poderá, segundo a autora, existir uma possível diferença entre os dois conceitos porque a introdução de práticas de elevado envolvimento a nível organizacional pode não significar um aumento da percepção por parte dos colaboradores de que detêm mais poder, informação, conhecimento e recompensas. Por exemplo, um gestor pode defender que existem processos de tomada de decisão participados e no entanto, os colaboradores perceberem que o seu poder é de facto pequeno.

Assim, a acomodação destes dois níveis na análise desta situação coloca, na nossa perspectiva, a principal tónica não nas práticas de GRH de elevado envolvimento mas sim nos processos de implementação, com claro enfoque no envolvimento dos colaboradores e na sua percepção.

Na Organização B existe uma diferença entre a percepção dos colaboradores e as práticas presentes (de elevado envolvimento) ou seja, poderíamos explicar este aspecto diferenciador no caso da Organização B pelo facto de o processo (medido pelas percepções dos colaboradores das práticas) ter algumas deficiências. De facto procura-se uma compatibilidade entre as práticas e os processos, que os colaboradores não percebem assim. Relembramos que a implementação das práticas de GRH se fez pela aplicação do reportório já definido pelos fundadores no início da organização.

#### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas*

Ao olharmos para o conjunto de práticas de GRH utilizadas na Organização B, podemos verificar que estas coexistem com um outro conjunto de práticas denominadas de flexíveis e que, segundo Batt, Calvin & Keef (2004), são contraditórias nas mensagens que emitem para os colaboradores. Referimo-nos ao facto de a Organização B utilizar por exemplo o pagamento contingencial, o *outsourcing* ou mesmo incentivar uma competição de mercado de trabalho no interior da organização, especificamente quando os gestores dos projectos constituem a sua equipa de projecto seleccionando os elementos entre aqueles colaboradores que estão disponíveis. Segundo estes autores, as práticas de elevado envolvimento como por exemplo a formação, reforçam comportamentos de fidelização à organização e de reforço do envolvimento enquanto que as práticas flexíveis sugerem aos colaboradores um vínculo transitório com a organização.

Salienta-se neste estudo de caso que os actores deste processo têm uma clara percepção de que a intervenção na GRH tem impacto na performance da organização. Ao nível da direcção esta percepção passa pela intenção de aumentar a motivação e o

envolvimento dos seus colaboradores. Contudo, verificamos também que apesar de haver uma clara aposta nas práticas de elevado envolvimento, coexistem com estas processos de controlo dos colaboradores que contradizem a mensagem de maior autonomia e poder de intervenção dos colaboradores, como já referimos.

A clara aposta da direcção da Organização B na redução de custos que se traduz pela ideia “colaboradores mais motivados não só trabalham melhor mas também mais horas” constitui um dos argumentos daqueles que criticam a genuinidade das práticas de GRH de elevado envolvimento. Esta possibilidade de interpretação dos resultados do estudo de caso da Organização B é reforçada também pela importância do controlo de performance dos colaboradores e pela coexistência com práticas de GRH flexíveis.

#### **4.1.7. Implicações para a investigação.**

Em síntese, neste estudo de caso salienta-se a clara percepção do impacto da GRH na performance da organização, pelos diferentes actores da Organização.

O impacto traduz-se por indicadores económicos como sejam volume de vendas e margens de lucro, obtidos através da contenção de custos e volume de horas de consultoria.

O processo pelo qual a direcção procura obter melhor performance em termos organizacionais passa pela introdução de práticas de elevado envolvimento e pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional, enquanto factor agregador dos colaboradores. Foram, pois, atingidos os objectivos definidos para este estudo de caso.

Contudo, identificamos também a coexistência de práticas de GRH flexíveis, coerentes com uma política de contenção de custos, e procedimentos claros de controlo de performance dos colaboradores, sustentados por uma organização de trabalho que contraria a mensagem que a utilização de práticas de elevado envolvimento promove e reforça. Esta constatação suportou-se nas percepções dos colaboradores, cujo contributo para a compreensão deste caso foi determinante.

Assim, parece-nos que seria pertinente clarificar o valor que as práticas de GRH de elevado envolvimento possuem na obtenção de melhores performances organizacionais e verificar a importância que o processo de implementação, nomeadamente os processos de trabalho de elevado envolvimento parecem possuir.

### 4.3. Análise entre casos

#### Comparação entre os estudos de caso Organização A e Organização B

Após a conclusão dos estudos de caso Organização A e Organização B, tornou-se pertinente realizar uma análise *entre-casos*.

Nos dois estudos de caso foi adoptado o mesmo protocolo, como já referimos. Contudo, na análise *intra-caso*, evidenciaram-se alguns aspectos específicos a cada organização que relatamos na respectiva apresentação de resultados, como sejam por exemplo, a mudança de estrutura, na Organização A e a organização de trabalho da Organização B Soft, no caso da Organização B.

Numa primeira leitura destes dois casos encontramos uma grande similaridade nas duas organizações, considerando a perspectiva formal e pública das organizações. Utilizam os mesmos indicadores de performance para a GRH, as práticas de GRH adoptadas são formalmente semelhantes e possuem objectivos idênticos para a GRH: força de trabalho motivada, satisfeita e produtiva.

Porém, os dados resultantes da comparação *entre-casos* permitiram evidenciar alguns aspectos relevantes e inesperados para esta investigação. Apesar de haver alguma aparente semelhança entre as duas organizações, no que se refere à GRH e seu impacto, encontramos diferentes resultados em termos qualitativos, que desenvolveremos de seguida, nomeadamente,

- *A natureza e utilidade da função GRH.* Na organização A, a GRH é percebida como estratégica e possui alguma flexibilidade na abordagem dos problemas. É reconhecida a sua capacidade de intervenção. Na organização B, a GRH é percebida essencialmente como administrativa e normativa e a sua capacidade de intervenção é mais limitada.
- *O processo de implementação das práticas de GRH e as suas implicações na percepção de impacto da função RH.* Na organização A, o processo de implementação das práticas foi desenvolvimental enquanto que na Organização B foi abrupto e programático. Estes processos de implementação condicionaram a percepção de impacto da função RH, que se considera como determinante na organização A e de suporte na Organização B, na realização da estratégia organizacional.
- *Factores condicionantes do impacto das práticas de GRH, a nível externo* como por exemplo o mercado (clientes e concorrentes), na Organização A e a

nível interno, a gestão do trabalho e a coerência interna do sistema GRH, na Organização B.

#### **4.3.1. Aspectos comuns e diferenciadores das organizações em estudo.**

Na análise comparativa destes dois estudos de caso exploratórios, é importante relembrar algumas características específicas destas duas organizações. Estas características são importantes na análise dos resultados obtidos e úteis para a interpretação dos resultados.

**Dimensão:** Tecnicamente, ambas as organizações são médias empresas, se considerarmos o número de colaboradores. À data da realização dos estudos de caso, a Organização A contava com 78 colaboradores e a Organização B, 250. A Organização B está integrada num grupo de organizações com expressão multinacional.

Em ambas as organizações, e na opinião dos respectivos administradores, o **número de colaboradores** é importante. É um sinal para o mercado da solidez da organização e especificamente no caso da Organização B, um importante indicador quando em competição internacional.

É também factor relevante para a nossa análise, a forma como o número de colaboradores foi evoluindo. Verificamos que a natureza e diversidade de práticas de GRH aumentou com o incremento do número de colaboradores na Organização A. Práticas como a gestão de carreiras ou a avaliação de desempenho foram introduzidas como resposta a necessidades de gestão que o número crescente de pessoas colocava às respectivas organizações.

**Antiguidade:** A Organização A conta com 10 anos de existência e a Organização B, 3 anos. O factor “tempo de vida” é relevante para a compreensão dos resultados encontrados, em termos do desenvolvimento da GRH e das percepções dos colaboradores sobre a função GRH, como teremos oportunidade de explicar posteriormente neste texto.

Os colaboradores de ambas as organizações possuem elevadas **habilitações literárias** (bacharelato, licenciatura, MBA’s e mestrados).

Organizações de **elevada tecnologia:** ambas as organizações produzem software e prestam serviços de consultadoria ainda que com estratégias de mercado diferentes. A Organização A vende produtos standard e presta apoio aos seus clientes na instalação e na utilização desses produtos; a Organização B elabora produtos à

medida do cliente, em que a consultadoria é uma forte componente da relação com os seus clientes.

**Estrutura organizacional:** Ambas as organizações adoptaram uma estrutura organizacional matricial, por unidade de negócio com áreas transversais de apoio ao negócio (Marketing, Administrativo Financeiro, GRH). A Organização A evoluiu de uma estrutura piramidal e departamentalizada para uma estrutura em matriz com base em funções. A Organização B desde o seu início adoptou a estrutura funcional em matriz.

**Estratégias** de negócio diferentes:

- Quanto ao **produto**: Organização A produz soluções software adaptadas a segmentos de mercado; Organização B cria soluções à medida dos clientes,
- Quanto aos **mercados**: Organização A está no mercado nacional e palop's; Organização B no mercado nacional e também Brasil, Espanha e Reino Unido.

A **equipa dirigente** da Organização A teve uma única experiência profissional anterior à fundação da organização, numa multinacional; a equipa da Organização B tem experiência anterior relevante em diferentes organizações multinacionais.

#### 4.3.2. A gestão de recursos humanos na Organização A e na Organização B

A Organização A tem uma **direcção de RH independente** ao mesmo nível hierárquico das restantes áreas (direcção), com um director tecnicamente habilitado e participante na definição de estratégias.

A Organização B tem uma **técnica de GRH** que executa as directrizes emanadas pela direcção executiva e pela DRH da *subholding* a que pertence, a SubholdingCom.

Os **indicadores** utilizados para a avaliação da GRH são, em ambas as organizações, o volume de vendas, taxa de *turnover* e retenção de colaboradores (taxa de saída). Utilizam também indicadores relativos à satisfação e motivação dos colaboradores, recolhidos no âmbito dos procedimentos decorrentes das exigências da certificação da qualidade, já que ambas as organizações estão certificadas pelo ISO 9000.

No entanto, a Organização B possui uma maior sofisticação e diversidade de indicadores, específicos da gestão técnica de recursos humanos, reunidos no *pink book*, tal como referi anteriormente. São exemplos, os indicadores utilizados na monitorização da formação ou mesmo da retenção de pessoas. O controlo das actividades realizadas no âmbito da função RH é também maior, face à Organização A.

São importantes estes dois aspectos da gestão das duas organizações, (1) serem certificadas pela ISO 9000 e (2) utilizarem indicadores de performance da GRH idênticos, porque em termos formais, as organizações adoptaram procedimentos que

as obrigam a avaliar regularmente a satisfação dos seus colaboradores. Contudo, a utilização dessa informação pelas organizações é feita de forma diferente.

Na Organização A, o impacto da satisfação dos colaboradores no mercado é muito valorizado. Tal como referi no estudo de caso, a Organização A comunica com o mercado através de sinais que permitem tranquilizar os seus clientes quanto à estabilidade da organização. Esta estabilidade é muito importante porque a Organização A estabelece uma relação de confiança, desejavelmente contínua em termos temporais, com os parceiros e clientes. As soluções informáticas que vende exigem um investimento inicial relevante e, para além disso, obrigam a uma actualização contínua.

Os sinais externos de estabilidade são avaliados pela capacidade da organização manter e mesmo aumentar a sua força de trabalho bem como pela expressão de satisfação dos seus colaboradores junto dos seus clientes e parceiros. Em termos formais, este impacto é avaliado pela taxa de saídas dos colaboradores e pelo volume de vendas.

A GRH tem um valor instrumental percebido pelos administradores da Organização A, que a utilizam de forma intencional. As práticas que suportam o clima social e motivacional da organização como sejam a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho e as actividades que promovem o espírito de grupo e o envolvimento dos colaboradores na organização têm o objectivo claro de aumentarem o crescimento da organização, em volume de vendas e a manutenção da força de trabalho, através da retenção de colaboradores (taxa de saídas).

Esta intencionalidade, como podemos ver no estudo de caso individual, tornou-se operacionalmente mais específica com a entrada de um director de recursos humanos, tecnicamente habilitado. Inicialmente, os fundadores não diferenciavam as práticas de GRH entre si, em função do seu contributo específico para a Organização. Antes, a sua perspectiva sobre a GRH era de um fluir de acções relacionadas, que começa com a adequação da pessoa à organização, capaz de atrair a melhor pessoa e de recompensar com objectivos motivacionais e de retenção.

Com o desenvolvimento da organização A, observamos uma crescente sofisticação na natureza das intervenções da GRH, que recorrem a um conjunto de práticas sucessivamente mais diversificado e complexo.

Na Organização B, embora se utilizem os mesmos indicadores para a avaliação da GRH, estes traduzem processos e interpretações diferentes. Por exemplo, a taxa de saídas para a organização significa aumento de custos, ou seja recrutar e seleccionar, integrar e formar, exigem tempo e dinheiro bem como um indicador de insucesso face ao seu objectivo de crescimento.



A utilização especializada de indicadores de GRH que sugerem uma monitorização da função de GRH mais fina na Organização B, revela por outro lado uma perspectiva da GRH mais especializada e fragmentada, contrariando a perspectiva da função como um conjunto que se vai desenvolvendo consoante as necessidades e os problemas que surgem, que anteriormente identificamos na Organização A. A perspectiva do fundador de que a Organização B será uma multinacional no futuro influenciou a estruturação da função RH, que incluiu práticas e procedimentos de GRH em antecipação de futuras necessidades e não como uma resposta a problemas que se apresentam no presente.

Por outro lado, o papel do fundador na génese e desenvolvimento da função GRH na organização é determinante tal como tivemos oportunidade de verificar no caso da Organização A, ainda que com posturas diferentes (Cassel *et al*, 2002).

A análise *intra-casos* das duas organizações sugere-nos outras similaridades nomeadamente em termos das práticas de GRH presentes e dos indicadores de performance utilizados que conduziram a resultados qualitativamente diferenciados.

As **práticas** de GRH presentes em ambas as organizações são formalmente similares: recrutamento e selecção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, remunerações e saídas. O trabalho em equipa e por projecto é uma norma, em especial na área de desenvolvimento de software e são característicos das organizações neste sector de actividade (Hanks *et al*, 1993).

Ambas as organizações dão particular atenção à comunicação e motivação dos seus colaboradores.

Adoptaram os mesmos indicadores de performance, como já referi, e reconhecem formalmente através dos seus administradores, que a GRH tem impacto na performance organizacional porque influencia os seus resultados finais através daquilo que é um dos objectivos estratégicos da GRH, isto é, uma força de trabalho competente, motivada e satisfeita.

Sabe-se que as organizações de elevada tecnologia têm como fonte de vantagem competitiva, num mercado muito exigente, a inovação. Uma das características deste mercado é que desenvolvimentos tecnológicos importantes podem ocorrer uma a duas vezes por ano, colocando grande pressão na produção de novos produtos e serviços por estas organizações em resposta às solicitações dos seus clientes (Bamberger *et al*, 1989). A capacidade de inovar, vantagem competitiva destas organizações, adquire-se pela presença de colaboradores competentes, motivados e com disponibilidade para partilhar conhecimento (Collins *et al*, 2002).

Algumas das práticas de GRH que se podem encontrar neste tipo de organizações, e que apoiam os objectivos de inovação e de criar capacidade de resposta às solicitações de um mercado competitivo, são:

- (1) recrutar e seleccionar colaboradores tecnicamente habilitados,
- (2) promover o seu desenvolvimento durante a permanência na organização (através da formação),
- (3) desenvolver um compromisso com a organização (gestão das remunerações, gestão de carreiras, práticas flexíveis de trabalho – por exemplo, horário flexível, incentivo de práticas desportivas, uso de vestuário casual, etc.) e
- (4) incentivar a partilha de informação e conhecimento (gestão do trabalho em equipas de projecto, rotação de posto de trabalho, actividades desportivas e promoção de momentos de lazer conjuntos) (Bamberger *et al*, 1989, Collins *et al*, 2002, Hayton, 2003).

Por outro lado, embora as organizações utilizem, formal e intencionalmente, a GRH para obterem sucesso, garantindo a qualidade e o rigor técnico das suas intervenções, sabe-se que outros aspectos condicionam a prossecução deste objectivo. Por exemplo, o grau de *harmonização* das práticas de GRH com os objectivos estratégicos organizacionais, poderão condicionar os resultados obtidos com um mesmo conjunto de práticas (Collins *et al*, 2002). Outros factores a ter em consideração na explicação destas diferenças são, as especificidades do sector de actividade, o estado de desenvolvimento da organização que, na perspectiva de Bamberger *et al* (1989), está intimamente associado com o tempo de desenvolvimento da organização, e a estratégia de negócio.

Da mesma forma, apesar de se ter descoberto nestas duas organizações, um grupo de práticas de GRH idêntico e um nível de produtividade satisfatório para os seus dirigentes e colaboradores, foram encontrados diferentes resultados em termos qualitativos, nomeadamente ao nível do compromisso e empenhamento dos colaboradores.

Os dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos são, em síntese apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 8. Síntese dos dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos.**

	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>
<b>Dimensão</b>	78 colaboradores	250 colaboradores
<b>Tempo de vida</b>	10 anos	3 anos
<b>Mercado</b>	Personalizado	Impessoal
<b>Intervenção da GRH na</b>	A GRH suporta a estratégia	A GRH suporta a estratégia

<b>estratégia organizacional</b>	organizacional. Reconhece-se e valoriza-se o seu papel interventivo na definição e operacionalização da estratégia da organização.	organizacional. A sua intervenção é de cumprimento de normas e instrumental.
<b>Natureza da GRH (especializada ou disseminada)</b>	Especializada É uma direcção independente.	Disseminada/ Dependente das chefias Integrada na Direcção administrativa – financeira.
<b>Desenvolvimento da GRH/Processo de implementação das práticas de GRH.</b>	Incremental/ interno Integrativo	Programático/ externo
<b>Rapidez de ciclos: - Produção - RH</b>	Ciclos consistentes. Com tempo de vida suficiente que permite a observação do impacto dos dois ciclos.	Desfasamento de ciclos. Devido ao seu tempo de vida, impacto do ciclo RH limitado.
<b>Formalização das práticas de GRH</b>	A formalização vai sendo crescente ao longo do desenvolvimento da organização. Introdução de maior complexidade nas práticas existentes.	Elevada formalização das práticas desde a fundação.
<b>Consistência interna de práticas de GRH</b>	Consistente	Não consistente. Carreiras técnicas vs consultadoria. Mercado de trabalho interno. Despedimentos. Outsourcing.
<b>Relação “práticas GRH/ performance”</b>	Efeitos percebidos entre as práticas de GRH e a performance organizacional.	Não são reconhecidos efeitos directos sobre a performance organizacional
<b>Práticas de elevado envolvimento</b>	Formais na existência, processo de desenvolvimento gradual e consistente, negociado.	Formais na existência, processo de introdução em bloco, não negociado.
<b>Conflito</b>	Sem canais formais de expressão de conflito.	Desqualificação do conflito Canais formais de expressão de conflitos
<b>Mudança</b>	Experimentam	Não experimentam
<b>Gestão de pessoas</b>	Retenção	Retenção selectiva
<b>Compromisso</b>	Elevado e centrado na organização.	Não Uniforme. Menor autonomia, na Organização B Soft

Da análise destas diferenças salientaram-se os seguintes factores, 1) tempo de vida das organizações heterogéneo, o que condiciona resultados de intervenções como, por exemplo, a formação ou a gestão de carreiras após algum tempo de maturação, 2) processo de implementação das práticas de GRH (abrupto ou desenvolvimental), 3) natureza da função GRH, em especial pela atribuição de capacidade de intervenção estratégica, no caso da Organização A e de execução operacional das políticas

definidas sem contributo directo da função GRH, no caso da Organização B e 4) as diferentes percepções do papel e utilidade da GRH.

Estes factores, que poderão ser fonte de diferença ao nível do impacto da GRH na performance organizacional, serão aprofundados de seguida.

#### 4.3.3. O tempo de vida das organizações.

A análise do impacto da GRH na performance organizacional é complexa, especialmente quando se reconhece a influência de outros factores como, por exemplo, o mercado ou a estratégia de negócio ou mesmo o estado de desenvolvimento da organização. Por exemplo, Bamberger *et al* (1989, pp.362 e 363) concluíram que, no início da actividade de organizações de elevada tecnologia em Israel, o crescimento da organização em volume de vendas ou do seu nível de inovação pode resultar principalmente de políticas e práticas de natureza financeira e de marketing adoptadas por estas organizações do que da GRH, especialmente quando se considera resultados de curto prazo.

De facto, os ciclos produtivos de inovação e gestão são, em organizações de elevada tecnologia, mais rápidos do que os ciclos da gestão de pessoas, cujos resultados demoram mais tempo a evidenciarem-se. As intervenções da GRH na organização nomeadamente no desenvolvimento dos seus colaboradores, através da formação ou da gestão de carreiras, exigem tempo de maturação.

Kotey & Slade (2005, pp. 36) afirmam, com base nos resultados da investigação que realizaram e em suporte à teoria dos ciclos de vida, que se verifica uma mudança com o decorrer do tempo de actividade da organização, de estruturas simples com sistemas informais e muito centralizados para estruturas funcionais com funções especializadas e maior standardização e formalização de actividades. Para além disso, referem que, na generalidade dos casos, a adopção de práticas de GRH formais em pme's pode também ser explicada pela dimensão da própria organização, ou seja pelo aumento do número de colaboradores!

Os nossos resultados vão de encontro ao que é apresentado por estes autores.

Como já referimos, as duas organizações em análise têm diferentes tempos de vida, a Organização B, 3 anos e a Organização A, 10 anos.

A título de exemplo e no caso da Organização B, o seu crescimento acelerado foi resultado da integração de pessoas ou grupos já com níveis elevados de competência. O recrutamento e selecção inicial foram focalizados na procura e escolha de pessoas com perfis elevados de competência e experiência profissional relevante. Deste modo, puderam dar resposta às solicitações dos seus clientes de forma imediata. O seu esforço de desenvolvimento suportado pela formação e gestão de carreiras, entre

outras práticas, após três anos de investimento, poderá começar agora a revelar o seu impacto.

A Organização A, depois de 10 anos de actividade, com um grande investimento no desenvolvimento e retenção de pessoas mas com uma política de recrutamento de recém licenciados, com elevada qualificação e reduzida experiência, tem vindo a obter resultados positivos na sua performance e crescimento continuado, em todos os indicadores utilizados para avaliação: volume de vendas, número de clientes e número de colaboradores.

Por outro lado, a Organização B privilegiou o recrutamento de novos colaboradores, para níveis elevados da hierarquia, através de contactos pessoais de alguns dos seus colaboradores (de nível superior, por exemplo *manager*) sem contudo deixar de cumprir os procedimentos previamente formalizados quanto à selecção, ou seja entrevista, avaliação psicológica, etc.. Este procedimento fomentou um compromisso dos colaboradores focalizado primordialmente na chefia da equipa que os convidou a integrar a nova equipa, em detrimento da própria organização, que não procuraram por iniciativa própria.

O resultado da política de recrutamento da Organização A evidencia um compromisso mais centrado na organização do que na figura do líder da equipa e é fruto das suas práticas de recrutamento. Os colaboradores que foram integrados na organização candidataram-se por iniciativa própria (responderam a um anúncio de recrutamento ou fizeram uma candidatura espontânea) e a sua integração foi realizada em torno da organização e não de uma figura individual privilegiada. A Organização A, como descrevemos anteriormente, não promove o recrutamento personalizado ou seja, por contactos pessoais.

Assim, estes dois estudos de caso, se nos focalizarmos no tempo de existência, evidenciam resultados qualitativamente diferentes daqueles outros obtidos apenas através da descrição das práticas de GRH existentes, e que não se tornam visíveis se nos focalizarmos unicamente nos resultados de performance e/ou a realização dos objectivos de gestão definidos.

É importante considerar nesta análise, a possibilidade do impacto das práticas de GRH exigir tempo de maturação para se expressar e que indicadores qualitativos, como o compromisso e o envolvimento com a organização, sejam mais exigentes e finos na determinação desse impacto.

#### 4.3.4. O processo de implementação das práticas de gestão de recursos humanos e as suas implicações na relevância da função Recursos Humanos.

A **introdução** das práticas de GRH nas duas organizações obedeceu a mecanismos diferentes. A Organização A foi diferenciando a função e introduzindo as práticas em função das necessidades e de processos de *benchmarking*. Especificamente, verifica-se a introdução de novas práticas em função do crescimento da força de trabalho da organização, da estratégia de negócio e das necessidades/problemas individuais dos seus colaboradores.

A Organização B importou as práticas de GRH de empresas multinacionais e da sub holding a que pertence, e criou desde o início da organização, o repertório base da organização.

Quando novas necessidades surgem, a Organização B verifica se são passíveis de solução através do repertório existente. A sua actuação, face a novas situações no âmbito da GRH, é de aplicação de soluções já identificadas. Caso estas não se enquadrem, após análise, no repertório existente são indeferidas ou seja, não são integradas novas soluções no património da organização para os problemas existentes nem reconhecidas como oportunidades de desenvolvimento para a GRH.

Apesar de o processo de introdução de novas práticas de GRH nas duas organizações seja diferente na forma como foi estruturado e no tempo que exigiu, poderemos dizer que ambas as organizações possuem práticas de GRH formalizadas. A formalização, segundo Kotey & Slade (2005), refere-se à utilização de práticas prescritas na literatura como apropriadas às diferentes áreas da GRH. Este conceito vai para além da mera standardização de procedimentos, documentação, papéis e instruções. Inclui uma vertente técnica significativa podendo ir, por exemplo, da identificação de fontes legítimas de recrutamento até ao recurso de especialistas para formação.

O conceito de formalização que utilizamos nesta comparação de casos refere-se, assim, ao grau de sofisticação das práticas: contempla as técnicas de GRH, para além dos procedimentos administrativos inerentes (e.g., gestão administrativa salarial) e a diversidade e complexidade das práticas adoptadas (e.g. gestão salarial com vista a reter e/ou motivar os colaboradores associada à avaliação de desempenho de 360º e à gestão por competências).

Um dos factores que influencia a formalização é, segundo estes autores, o *número de colaboradores*. À medida que a organização cresce em número de colaboradores, a formalização aumenta. Por exemplo, múltiplas técnicas de selecção passam a ser utilizadas a par da entrevista e o recrutamento não se restringe apenas a candidatos indicados pelos colaboradores da organização mas sim de fontes diversificadas.

Pela análise do desenvolvimento das organizações podemos constatar que o crescimento gradual, em termos de número de colaboradores, da Organização A e o crescimento súbito, ainda que intencional, da Organização B produziu efeitos diferentes na formalização das práticas de GRH. A primeira, embora rigorosa e sofisticada, conseguiu conferir alguma flexibilidade à forma como resolve os problemas das pessoas e a segunda (a Organização B) apresenta-se mais rígida, formal, suportando-se nos procedimentos estandardizados e previamente definidos.

Assim, em ambas as organizações encontramos um sistema RH sofisticado. O que chama a atenção, porém, foram as diferenças que ocorreram na forma como se processou a implementação das práticas de GRH nas duas organizações. Este é um aspecto que se tornou de grande importância na avaliação do impacto da GRH na performance organizacional. Encontramos aí disparidades importantes.

O processo de **implementação** da GRH na Organização A considerou as necessidades específicas da organização, à medida que estas surgiam nas diferentes fases de desenvolvimento da organização. O processo de introdução ponderou, entre outras, a opinião dos colaboradores na medida em que estes expressavam necessidades e expunham problemas.

A função de GRH foi sempre considerada uma função especializada mesmo quando, no período de fundação e crescimento inicial, não existia uma direcção autónoma e esta função era desempenhada por um dos administradores. O desenho das soluções de GRH foi sendo feito com recurso a consultores externos bem como a processos de *benchmarking*. Actualmente, o director de recursos humanos, tecnicamente habilitado, introduziu um maior grau de especialização e complexidade na função, preservando a participação dos colaboradores. O grau de formalização das práticas foi aumentando em função do crescimento dos colaboradores e com a introdução de novas práticas.

A Organização B possui desde a sua fundação um grau de formalização das práticas de GRH elevado. Este nível de formalização resultou do projecto inicial desenhado pelos seus fundadores e não de um processo negocial e interactivo entre os diferentes actores da organização, em especial os colaboradores. Foi um processo de construção com reduzida integração de experiências e necessidades da própria organização, contrariamente ao que aconteceu na Organização A, fruto do seu tempo de vida (3 anos).

Lembramos que na criação da organização foram definidas, pelos administradores, as práticas de GRH necessárias ao seu funcionamento, socorrendo-se da sua experiência anterior não especializada nesta área funcional, que adaptaram práticas de GRH das organizações em que tinham anteriormente colaborado (formalização). A função, cuja expressão interna é eminentemente normativa, concentra os

procedimentos administrativos num técnico especializado e dissemina a sua execução nos coordenadores de equipa.

Em síntese, o processo de implementação das práticas de GRH foi, na Organização A, um processo desenvolvimental e/ou incremental correspondendo às necessidades da organização ou seja, orgânico.

Na Organização B, este processo foi abrupto e programático no sentido em que se identificou um conjunto de práticas – um pacote – que se disponibilizou desde logo à organização, em formato escrito, o *white book* (ver Descrição dos estudos de caso).

Identificou-se, nestas duas organizações, sistemas RH sofisticados e formais cuja estruturação se desenvolveu por processos de implementação diferentes. Percebeu-se que estes diferentes processos conferem ao sistema RH graus diversos de flexibilidade na abordagem de novas situações (do âmbito da GRH) e a acumulação de soluções possíveis para problemas surgem sucessivamente ao longo da vida das organizações. Reconhecendo importância à formalização das práticas, conclui-se que o processo de implementação merece especial atenção enquanto factor diferenciador do impacto da GRH.

#### *4.3.5. A natureza da função recursos humanos (formalização e intervenção estratégica)*

Cassell *et al* (2002) apresentam um modelo que caracteriza a adopção de práticas de GRH em pme's e que poderá ser útil na análise deste caso (ver cap.1).

Recordo que os autores identificam como factores influenciadores da tomada de decisão sobre um problema de GRH (por exemplo, diminuição de produtividade, questões relativas à performance individual de um colaborador, etc.), a existência de um *campeão* dos RH (em ambas as organizações são os fundadores), as normas/procedimentos relativos aos RH na organização, ou seja se é um assunto com prioridade, a experiência prévia da eficácia das práticas RH e o conhecimento de tendências actuais da GRH. A decisão de intervir na GRH da organização resulta da constatação de ser (ou não) um assunto específico dos RH, da avaliação dos recursos necessários, que tipo de prática a utilizar e se a organização possui disponibilidade para investir.

Gostaríamos de salientar a importância de factores como a experiência prévia da eficácia das práticas de GRH. De facto, considerando o tempo de vida das duas organizações em análise, verificamos que a Organização A foi desenvolvendo um património não só de conhecimentos técnicos mas também de casos práticos de sucesso, que contribuiu para o reconhecimento do seu valor estratégico. Este reconhecimento é traduzido pela posição na estrutura da organização da Direcção de



Recursos Humanos, pela contratação de um director tecnicamente habilitado e pela activa participação, que lhe é conferida pelo conselho de administração, na gestão da organização. Por outro lado, a organização possui alguma flexibilidade na forma como aborda os problemas e os analisa, como sendo do âmbito da GRH, porque ainda que possua normas e procedimentos internos, estes não são rígidos.

A Organização B, face ao seu crescimento acelerado e menor tempo de vida, valorizou as normas e procedimentos que foram construídos com base na experiência prévia dos seus fundadores. Assim, a abordagem dos problemas, a sua identificação como uma questão do âmbito da GRH é condicionada pela necessidade de normalização bem como pelo menor património de experiências da GRH detido pela organização, independentemente do seu valor intrínseco.

A posição funcional da GRH no organigrama da organização é também diferente. Recordo que esta está focalizada num técnico especializado (*pivot*), que depende da DRH da Holding e funcionalmente do Comissão Executiva, no âmbito do pelouro da Gestão Administrativa Financeira, e cuja execução é disseminada nos coordenadores de equipa. A sua intervenção é essencialmente administrativa e normativa, executando políticas definidas no âmbito da Holding. Assim, o diagnóstico de um problema como sendo do âmbito da GRH é condicionado pela grelha (o *white book*) previamente criada pelos administradores, conferindo à GRH um papel preponderantemente de aplicação de normas. Se acrescentarmos a estes factos, um património de experiências condicionado pelo tempo de vida cuja avaliação de impacto é, por isso, mais limitada, poderemos perceber que a capacidade de intervenção da GRH é mais circunscrita na Organização B do que na Organização A.

#### *4.3.6. As diferentes percepções do papel e utilidade da função recursos humanos*

O desenho da função GRH, analisado no ponto anterior poderá explicar algumas das diferenças identificadas ao nível do impacto da função, em termos da sua credibilidade interna como função especializada e dos resultados esperados na produtividade e envolvimento dos colaboradores.

Constatou-se que a percepção da GRH na Organização A é de que a sua existência é essencial para o sucesso da organização. Os colaboradores da Organização A reconhecem a intervenção da GRH através das suas práticas e pela sua presença activa nas decisões da organização, a que não é alheia a posição que detém no organograma da organização.

Apesar de na Organização B, o conhecimento ser similar, ou seja os colaboradores reconhecem que a GRH utiliza determinadas práticas, é conotado principalmente com uma intervenção administrativa, formal e reguladora de comportamentos que se

encontram especificados num livro, o *white book*. Por outro lado, o facto de a função GRH ser distribuída nos gestores de projecto que aplicam os procedimentos previamente definidos, aumenta a sua acessibilidade prática mas retira-lhe a atribuição, por estes mesmos colaboradores, de um conhecimento específico, especializado e tecnicamente exigente.

O estatuto da Direcção de Recursos Humanos na Organização A é mais facilmente reconhecido devido ao seu posicionamento na estrutura organizacional, como foi anteriormente referido. Contribui também para a sua avaliação como factor determinante e estratégico para o sucesso organizacional bem como para a sua maior visibilidade interna, ser gerida de forma especializada pelo Director de RH. Este centraliza o desenho de projectos especializados porque específicos da função RH, e goza de independência na tomada de decisão sobre os assuntos que reconhece como da sua área específica.

Em síntese, o conhecimento específico da GRH é detido, na Organização A, pela Direcção de RH, que faz um uso especializado do mesmo, propõe e executa acções relativas a esta área da organização. Na Organização B, este conhecimento especializado está disseminado (1) na DRH da Holding que define, (2) na Comissão Executiva que determina a sua aplicação, e (3) na figura de um *pivot* que, em termos internos à organização, executa procedimentos e acompanha as chefias de projecto na gestão das suas equipas.

Encontramos também implicações no desenvolvimento da função RH. Enquanto que na Organização A observamos a introdução progressiva de práticas de GRH mais complexas e exigentes (como sejam a avaliação através de sistemas de feedback de 360°), ou seja maior formalização, a Organização B debate-se com um processo de uniformização de procedimentos.

Estes diferentes processos de desenvolvimento da função RH resultam de estratégias distintas. A Organização A procura a manutenção de níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores e, para isso, utiliza também a introdução de novas práticas ou a renovação das já existentes (como por exemplo a avaliação de desempenho); a Organização B, perseguindo o mesmo objectivo da Organização A, segundo o discurso dos seus administradores, mas considerando que possui nesta fase de desenvolvimento o conjunto de práticas de GRH adequadas, tem a preocupação de garantir maior eficiência e menores custos na gestão das suas pessoas, através da optimização dos procedimentos já existentes.

Assim, embora as duas organizações utilizem a GRH para obter melhores performances organizacionais, na Organização B verifica-se que existem algumas inconsistências internas nas mensagens percebidas pelos colaboradores. Estas

mensagens são sustentadas pelas práticas de GRH adoptadas. Por exemplo, nesta organização constata-se uma forte mensagem no sentido da retenção dos colaboradores e no estabelecimento de uma relação de longa duração entre colaboradores e organização. São utilizadas práticas como a formação (onde a Organização B faz um grande investimento) que promovem esta relação de longa duração mas por outro lado, há uma aposta em práticas flexíveis de trabalho como por exemplo, o mercado interno de trabalho e o *downsizing*, que conduzem a uma relação precária de trabalho (Batt, Colvin & Keefe, 2004).

Ambas as organizações se viram confrontadas, devido a contingências de mercado, com a opção de despedirem colaboradores de forma a manterem os níveis de resultados financeiros, como oportunamente foi relatado nos estudos de caso. A Organização A optou por admitir a diminuição dos seus resultados e, em conformidade, distribuir prémios menores, chegando mesmo a não distribuir resultados, mas não despediu colaboradores. A Organização B recorreu ao despedimento de alguns colaboradores quando se verificou que uma das suas unidades não era rentável e distribuiu prémios.

Assim, constata-se incoerência entre o sistema de GRH e os objectivos traçados para esta área funcional pela administração da organização, no caso da Organização B, situação que não encontramos por contraposição na Organização A.

As **inconsistências internas** detectadas no sistema GRH da Organização B são, em síntese, o recurso a práticas que (1) transmitem sinais contraditórios aos colaboradores e (2) são também entre si factor de atrito porque têm diferentes objectivos.

Estas inconsistências têm impactos em termos do envolvimento dos colaboradores e poderão explicar, no caso da Organização B, que a relação dos colaboradores com a chefia directa seja determinante para o nível de envolvimento e compromisso experimentado, sendo este o foco da relação. Por outro lado, a relação com a organização tomada como um todo, é importante mas não tão significativa como a anterior.

Na Organização A, em que o sistema de GRH é internamente consistente, a relação dos colaboradores com a organização é muito forte e caracterizada pelo compromisso do colaborador em torno desta, que é o principal foco da relação. A relação com a chefia de equipa/gestor de projecto é também importante mas não determinante como a anterior em termos do envolvimento e compromisso dos colaboradores.

#### 4.3.7. Factores condicionantes de impacto

As práticas de GRH são utilizadas, segundo os administradores/fundadores das duas organizações, como forma de conseguir coesão interna, motivação e empenhamento, objectivos que implicitamente os dirigentes destas organizações acreditam lhes garantirão ganhos de produtividade e eficiência.

Na análise de resultados realizada, apresentaram-se factos que no caso da Organização B apresentam alguma inconsistência entre este discurso e a sua operacionalização.

Percebe-se também, relativamente aos dois estudos de caso exploratórios, que as práticas são uma resposta às necessidades da gestão de uma estrutura organizacional que se debate com alguns conflitos ou melhor, pontos de pressão. Por exemplo, (a) garantir o controlo e em simultâneo promover a inovação e o desenvolvimento do conhecimento; (b) organizar o trabalho em função de equipas/projectos mas, em simultâneo, promoção indirecta do trabalho individual através da constituição de equipas com base nos conhecimentos especializados dos colaboradores/especificações dos projectos e principalmente, atribuição de tarefas individuais e recompensa desse trabalho individual.

*A necessidade de controlar e, em simultâneo, garantir a inovação e o desenvolvimento de conhecimento.*

A importância do controlo na Organização B poderá ser consequência da estratégia de negócio adoptada. As normas, que enfatizam o controlo, a racionalidade e menor autonomia, são consideradas como formas de garantir ao gestor que os seus colaboradores estão focalizados na realização de metas de curto prazo da forma mais eficiente possível.

Esta focalização é essencial no caso da Organização B, cuja actividade principal é a prestação de serviços de consultoria em forma de projectos de curta duração, que não envolvem elevadas exigências em termos de inovação, e reflecte-se com particular ênfase na forma de gestão de trabalho da área de desenvolvimento (Organização B Soft). O controlo e a menor autonomia das equipas têm implicações na capacidade de inovação dos colaboradores (Bamberger *et al*, 1989). Quando as organizações optam por maior controlo sabem que terão de depender mais da capacidade de inovação individual de colaboradores com elevada capacidade técnica e não de uma actividade de criação interna com base em equipas, que exige a concessão de maior autonomia e maiores períodos de tempo, aos colaboradores e equipas.

Assim, a orientação para o curto prazo e resultados imediatos de crescimento internacional que caracteriza a Organização B é bastante diferente de uma orientação para o médio/longo prazo e a manutenção de uma relação com o mercado através dos colaboradores, típica da Organização A.

*Gestão do trabalho em função de equipas/projectos mas em simultâneo promoção indirecta do trabalho individual.*

Ambas as organizações possuem uma estrutura que embora especializada exige interdependência funcional. A comunicação interna é um dos meios através do qual se procura agregar os colaboradores em torno de um projecto global, especialmente quando uma organização é demasiado recente para desenvolver outro tipo de mecanismos como é o caso da Organização B.

As diferenças que podemos identificar na Organização B Soft, a “fábrica” da organização relativamente às restantes unidades organizacionais da Organização B, poderão ser resultantes de uma organização de trabalho desadequada. De facto, apesar de as práticas de GRH serem transversais a todas as áreas, os colaboradores da área técnica que se concentram principalmente na Organização B Soft, porque não realizam consultoria, possuem menores oportunidades de evolução de carreira. Por outro lado, verifica-se nesta unidade organizacional uma menor vontade de participação por parte dos colaboradores, nas actividades promovidas internamente e uma percepção de menor capacidade interventiva, porque sem resultados evidentes, de poder e autonomia relativamente à organização. Esta percepção dissonante chamou a atenção não só para o factor *gestão do trabalho* mas também para o próprio conceito de *práticas de GRH de elevado envolvimento*.

#### **4.3.7.1. A gestão de trabalho**

Nos dois estudos de caso verifica-se que as pessoas têm consciência do esforço que colocam na realização do seu trabalho. Contudo, na Organização B, os mecanismos de controlo de trabalho são muito evidentes e causam grande pressão: o *open space* total (não existe diferenciação entre as áreas funcionais que se situam no mesmo espaço aberto), apresentação semanal do que foi feito e do que se propõem fazer, a atribuição de horas de trabalho por projecto e a necessidade de justificação quando é excedido o previsto. Esta forma de controlo de trabalho está também presente na Organização A, com excepção da organização do espaço que é mais estanque e os períodos de controlo do trabalho realizado são mais alargados no tempo.

A maior diferença encontrada é, na Organização B, a mobilidade interna na atribuição de tarefas aos colaboradores, em especial na área de desenvolvimento de software em especial, que obriga a interrupções nos projectos em função de tarefas mais urgentes a realizar. Estas interrupções promovem uma percepção de menor autonomia e poder aos colaboradores da Organização B, se se contrapuser ao observado com os colaboradores da Organização A.

A percepção de autonomia, o controlo do tempo e o conteúdo do trabalho contribuem para a construção de uma relação de compromisso com a organização. Estes aspectos que se tornam especialmente evidentes quando se analisa a gestão do trabalho e o controlo da performance, poderão explicar a relação de maior compromisso encontrada nos colaboradores da Organização A relativamente à própria organização, como um todo.

#### **4.3.7.2. As práticas de elevado envolvimento.**

A comparação destes dois estudos de caso exploratórios, no que se refere às práticas de GRH, dá algumas pistas relativas ao impacto das *práticas de GRH de elevado envolvimento*, nomeadamente quando confrontamos as perspectivas universalistas e contingenciais da GRH. Verifica-se que diferentes efeitos se produzem com práticas de GRH similares quando se comparam as organizações, com especial evidência das unidades de desenvolvimento.

Na Organização A, não se encontra diferenciação nos colaboradores que integram a unidade de desenvolvimento face aos de outras unidades organizacionais.

A Organização B Soft, unidade de desenvolvimento da Organização B, destacou-se por não se encontrarem aí os resultados esperados das práticas de GRH, comparativamente a outras unidades da mesma organização (análise *intra-caso*) ou à unidade de desenvolvimento da Organização A (análise *entre-casos*).

Os colaboradores sentem que gozam de menor autonomia e o seu nível de implicação na organização é menor, senão mesmo diferente, do que o dos restantes colaboradores da organização.

Assim, ganha forma a ideia de que a GRH tem impacto na performance organizacional não tanto pelas práticas que adopta (e muito menos por um conjunto privilegiado de práticas ditas de *elevado envolvimento*) mas sim por um processo de *implementação* que passa pela negociação com os diferentes actores da organização e também pela *consistência* das práticas adoptadas. A importância de dar voz aos colaboradores, não apenas no âmbito do terreno da negociação laboral (conflitos, remunerações, o conceito clássico de relações industriais) mas mais como um

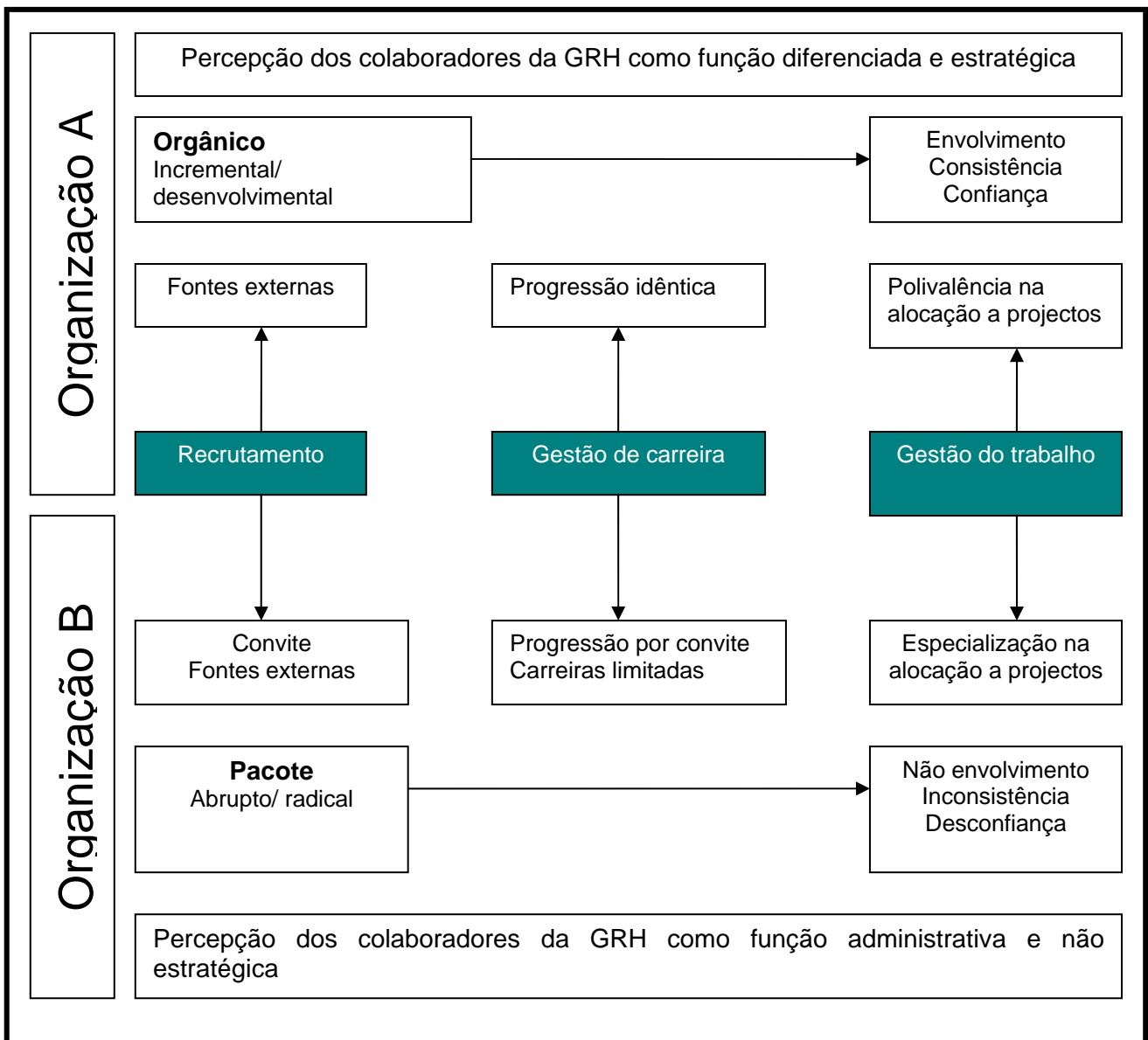
conceito abrangente de participação na organização, reflectido no estatuto que os colaboradores pensam ter na organização, será sem duvida o processo privilegiado de conseguir potenciar o efeito da GRH ou melhor ainda aquilo que os autores anteriores pretendiam ver atribuído às *práticas de GRH de elevado envolvimento*.

Esta constatação poderia contribuir para o entendimento do processo pelo qual as práticas de GRH têm impacto nas pessoas, realçando a componente relacional e retirando protagonismo às *práticas de GRH de elevado envolvimento* como uma solução só por si.

De facto, como foi discutido no primeiro capítulo desta tese, o acesso às práticas de GRH, enquanto conhecimento técnico, é fácil e, por isso, não é factor competitivo. O que potencialmente se apresenta como factor diferenciador é a relação de compromisso e de envolvimento dos colaboradores para com a organização, facilitada pelo processo de implementação das práticas e a sua harmonização e/ou consistência interna.

Os dois estudos de caso apresentados contribuem para confirmar a importância do compromisso e do envolvimento na performance organizacional. Esta importância é defendida por Guest (1999) que contrasta a perspectiva denominada por *soft* (a par da preocupação pelos resultados da organização, é importante considerar os resultados para os colaboradores, na sua opinião) com uma outra, *hard*, que considera os colaboradores como mais um recurso a rentabilizar.

**4.4. Resultados da análise comparativa dos estudos de caso Organização A e Organização B.**



*A importância do envolvimento e compromisso como medida do impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional.*

O envolvimento organizacional produz, segundo Sayed (2001), satisfação e motivação auto induzida necessária para desempenhar funções, de gestão ou não, independentemente do tipo de organização. Uma consequência directa de baixo envolvimento é a perda de colaboradores valiosos para a organização.

Segundo o autor, há três contributos essenciais para o conceito de envolvimento das seguintes perspectivas: a) Psicológica, é aceite que a estrutura psicológica do



indivíduo contribui substancialmente para o seu envolvimento na função. Desta forma podemos promover e sustentar a participação do indivíduo de forma a aumentar a vantagem competitiva da organização. b) Sociológica, determinadas normas e a cultura dominante do grupo podem reforçar tendências desmotivadoras e de alienação entre os indivíduos e provocar o desenvolvimento de uma força de trabalho indiferente e desmotivada. c) Da gestão, ao se adoptar princípios de gestão e introduzindo o profissionalismo nas organizações podemos aumentar significativamente o grau de participação entre os colaboradores.

A abordagem ao conceito de envolvimento considera duas consequências possíveis, uma ao nível do indivíduo e dos seus comportamentos individuais e outra de nível organizacional, que considera o envolvimento como uma atitude que conduz a comportamentos no trabalho específicos. Por exemplo, um colaborador envolvido é menos absentista e não sai da organização tão frequentemente quando comparado com outros colaboradores menos envolvidos (Muthueloo & Rose, 2005).

O envolvimento organizacional pode ser medido em função do envolvimento com a função e da relação emocional com a organização. Uma força de trabalho envolvida influencia inúmeros aspectos da vida da organização tais como: satisfação no trabalho, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, percepção positiva do seu papel e gestão de conflitos.

As variáveis que se presumem ser antecedentes do envolvimento organizacional são, segundo Meyers *et al* (1998), *situacionais*, como por exemplo as características do posto de trabalho, os papéis organizacionais e as relações entre líder e equipas, e *personais*, como sejam características demográficas e personalísticas. Na investigação que realizaram, Meyers *et al* (1998) concluíram que as características pessoais dos colaboradores actuam como variável intermédia entre a organização e o envolvimento e que este impacto possivelmente será potenciado, caso seja perceptível para o colaborador que a organização é um instrumento para experiências positivas e recompensadoras.

O envolvimento é um conceito multidimensional que envolve três grandes vertentes, segundo Meyers e Smith (2000, pp.320): afectivo, contínuo e normativo. O *afectivo* reflecte uma ligação emocional, identificação e compromisso com a organização; o *contínuo* está relacionado com os custos percebidos associados com a saída da organização e o *normativo* traduz um sentido de obrigação por parte do colaborador em manter a sua relação com a organização.

Huselid e Day (1991) reconhecem dois tipos de envolvimento: o atitudinal e o contínuo. O primeiro é afectivo ou seja um colaborador envolve-se emocionalmente com a organização e reconhece congruência entre as suas metas e as da organização. O

segundo reflecte uma relação transaccional entre o colaborador e a organização em que a duração da relação, na perspectiva do colaborador, se mantém enquanto este a perceber como favorável para si.

Meyers e Smith (2000) defendem que as práticas de GRH podem promover o envolvimento dos colaboradores na organização e que a intensidade desta relação depende da percepção dos colaboradores da GRH na organização. Algumas das práticas que influenciam esta percepção são aquelas que estão relacionadas com a percepção de justiça relativa pelos colaboradores, como sejam a gestão de carreiras e a avaliação de desempenho. É interessante notar que no caso da Organização B, é precisamente ao nível da gestão de carreiras e, em especial na área de produção da organização (Organização B Soft), que os colaboradores manifestam sentimentos de injustiça face às diferenças entre carreira técnica e carreira de consultoria.

Assim, as organizações poderão desejar aumentar o envolvimento dos seus colaboradores ao nível das componentes *afectivo* e *normativa*, e manter controlada a vertente *continua* do envolvimento.

As vantagens para as organizações são maiores quando a vertente *afectiva* do envolvimento é predominante, relativamente à vertente *continua*, já que se verificou, segundo os autores, que esta dimensão tem fortes correlações positivas com por exemplo, performance do colaborador, assiduidade e comportamentos de cidadania ainda que também se verifiquem correlações positivas, mas mais fracas, com a vertente normativa do envolvimento.

O envolvimento, no contexto desta investigação e face á análise dos estudos de caso exploratórios, apresenta-se como um bom indicador de impacto da GRH em especial, porque não só pode depender da GRH mas também porque é sensível à participação activa do próprio colaborador. Nas suas diferentes vertentes \_ normativa, afectiva e contínua (Meyers & Smith 2000) \_, o envolvimento permite identificar de uma forma mais fina, o impacto da GRH na performance organizacional.

#### 4.5. Implicações para a investigação futura: pistas a investigar nos estudos de caso confirmatórios (Organização C e Organização D).

*As práticas de GRH, o processo de implementação e a sua coerência.*

Releva desta análise *entre-casos* que mais do que a identificação das práticas de GRH adoptadas é importante compreender o desenho do sistema de GRH em termos da harmonização e consistência das práticas e, principalmente, o processo de implementação das mesmas.

Esta ideia resulta da constatação que o esforço que a Organização B fez para prevenir os efeitos do crescimento da organização, definindo antecipadamente todo o sistema de práticas de GRH, embora sistemático e competente, não se revelou tão positivo nem se constituiu tanto como factor de vantagem competitiva quanto se poderia antecipar.

Constata-se que a GRH exige tempo para que o seu impacto se faça sentir ou seja, o que aqui se está a explorar é o facto de os efeitos da implementação terem sido condicionados não em função do número de colaboradores mas sim pelo tempo de desenvolvimento da organização.

Por outro lado, o processo de implementação das práticas de GRH apresenta-se como um factor determinante para o impacto da GRH pois tem implicações ao nível do desenvolvimento do compromisso, de um sentimento de pertença à organização e do envolvimento dos colaboradores, importante para a sua satisfação e, em última instância, para a performance da organização.

Evidenciou-se nestes dois estudos de caso, como foi referido, que a implementação das práticas deve respeitar o processo de desenvolvimento da organização e ser consistente internamente, mas também, e não menos importante, que é necessário congruência entre a estratégia organizacional e a GRH.

As práticas de GRH de *elevado envolvimento* e/ou *boas práticas* tornam-se neste contexto irrelevantes. No caso da Organização B, as boas práticas descritas surgem aqui evidenciando aspectos importantes porque contraditórios à sua própria definição:

- A possibilidade de resultarem em efectivo controlo dos colaboradores;
- A forma adulterada da sua expressão que condiciona a participação dos colaboradores à sua posição hierárquica (apesar de todos os colaboradores terem voz, aqueles em posições hierarquicamente mais elevadas têm mais oportunidades de expressarem opinião e de serem ouvidos);
- A coexistência de dois subsistemas, em termos de GRH, muito claros (os consultores e os técnicos) que exigem práticas de GRH diferentes.

Apresentou-se também como relevante fonte de interesse, o papel que a gestão do trabalho tem na relação do colaborador com a organização e de como esta área é importante e determinante na percepção da GRH e dos seus efeitos pelos colaboradores. Sabe-se, como será descrito em seguida, que o envolvimento dos colaboradores relativamente à Organização é influenciado pelas percepções dos colaboradores da GRH e pelo valor instrumental que atribuem à Organização para atingir os seus objectivos e satisfação pessoais (Huselid & Day, 1991, Meyers, Irving & Allen, 1998; Sayed, 2001).

Desta forma, seria importante nos próximos estudos de caso verificar e esclarecer como é que os colaboradores percebem a GRH e, principalmente, o estatuto desta na organização como parceiro estratégico, capaz de influenciar a performance da organização quer pelo seu papel junto do colaborador quer enquanto função que apoia e realiza a estratégia da organização (Ciavarella, 2003).

Concluiu-se, através destes estudos de caso exploratórios, que as práticas de GRH têm impacto na performance organizacional através do envolvimento e compromisso dos colaboradores. O processo de influência nestes factores é função de,

- a) grau de formalização das práticas;
- b) tempo de vida das organizações;
- c) processo de implementação e,
- d) consistência interna do sistema RH.

Sugere-se também e face a estas análises, que sejam utilizados indicadores como o compromisso e o envolvimento dos colaboradores porque traduzem mais fielmente o impacto da GRH. O volume de vendas por exemplo, poderá mais facilmente ser explicado ou influenciado por outras práticas ou circunstâncias externas à GRH, como sejam a gestão financeira ou de marketing.

## Capítulo 5. Estudos de caso confirmatórios

### Introdução

As conclusões dos estudos de caso exploratórios decorrentes das análises *intra* – casos e *inter* – casos permitiram-nos circunscrever áreas importantes para avaliação nos estudos de caso seguintes. São elas,

- Natureza da função GRH: formalização vs número de colaboradores. O desenvolvimento histórico da função GRH considerando o crescimento do número de colaboradores e o grau de formalização da GRH nomeadamente pelo número e sofisticação das práticas de GRH existentes na organização são importantes para a clarificação do processo pelo qual a GRH tem impacto na performance organizacional
- Percepção da importância da GRH poderá ser influenciada pelo seu posicionamento hierárquico, pela natureza da sua intervenção (especializada ou disseminada pelas chefias directas) e pela consistência da sua intervenção (práticas não divergentes no seu efeito)
- Processo de implementação das práticas tem implicações diferentes na performance da organização quando consideramos o envolvimento dos colaboradores. Identificamos dois processos diferentes nos estudos de caso exploratórios com impactos diferenciados. Seria importante perceber se este efeito se verifica em outras organizações.
- Percepção do impacto das práticas de GRH é também condicionado por (1) avaliação dos efeitos do tempo e das solicitações do mercado em termos de produção de inovação (ciclos produtivos e ciclos de gestão das pessoas) e pela (2) gestão do trabalho e efeitos do controlo por resultados nos colaboradores bem como pela coerência interna do sistema GRH.
- O envolvimento como um indicador de impacto eficaz para a GRH porque especializado e mais sensível.

Pretendeu-se através dos estudos de caso confirmatórios ou heurísticos, a corroboração da relação identificada nos casos exploratórios entre a GRH e a performance organizacional, permitindo desenvolver alguns dos aspectos do quadro teórico anteriormente desenvolvido.

O protocolo de estudos de caso foi cumprido rigorosamente desde os procedimentos adoptados no acesso às organizações à metodologia de recolha de dados. Contudo e face à discussão dos resultados dos primeiros estudos de caso, o objectivo da investigação ficou mais focalizado tendo implicações visíveis nos objectivos da

investigação, como explicaremos posteriormente, o que obviamente tornou mais especializado o guião de entrevista e a análise realizada posteriormente.

Os objectivos dos estudos de caso confirmatórios foram:

- Caracterizar a gestão de recursos humanos e identificar as práticas utilizadas na organização
- Verificar se a percepção da capacidade de intervenção da GRH é condicionada pelo seu posicionamento hierárquico, pela natureza da sua intervenção (especializada ou disseminada pelas chefias directas), pela consistência da sua intervenção (práticas não divergentes no seu efeito) e pelo seu grau de formalização
- Verificar se o processo de implementação das práticas de GRH tem impacto na performance organizacional. Neste processo, é importante observar o grau de valorização das respostas ao mercado pela organização, em que o tempo e a inovação (ciclos produtivos e ciclos de gestão das pessoas) são elementos importantes bem como a gestão do trabalho (especificamente a autonomia do colaborador) e a coerência interna do sistema GRH conseguida:
  - Um processo de implementação abrupto e programático tem um impacto negativo em termos de envolvimento dos colaboradores.
  - Um processo de implementação desenvolvimental e/ou incremental tem um impacto positivo em termos de envolvimento dos colaboradores.
- Verificar se o envolvimento é um indicador eficaz do impacto da GRH nas suas vertentes normativa, afectiva e contínua (Meyers & Smith, 2000).

Apesar de nos encontrarmos agora numa lógica de infirmação e não de replicação, optou-se genericamente pela mesma estratégia de recolha de dados da primeira fase da investigação. Especificamente utilizou-se o mesmo guião de entrevista ainda que com uma maior especialização nas áreas de enfoque, como referimos.

A análise de dados nesta etapa da investigação, fundamenta-se numa lógica de refutação poperiana, ou corroborar ou infirmar as proposições derivadas dos estudos de caso exploratórios.

### *Entrevistas*

Foram realizadas 20 entrevistas no conjunto dos dois estudos de caso, cujo guião é apresentado no protocolo de estudos de caso confirmatórios.

**Tabela 9. Entrevistas realizadas, por níveis hierárquicos (Organizações C e D).**

<b>Organização C</b>	<b>Entrevistas</b>		<b>Organização D</b>	<b>Entrevistas</b>	
	1 <sup>as</sup>	2 <sup>as</sup>		1 <sup>as</sup>	2 <sup>as</sup>
Administradores	2	1	Administradores	1	
Director	1		Directores	2	
Director RH	1	1	Director RH	1	
Técnicos	3		Técnicos	7	
Total	7	2		11	

*Análise dos estudos de caso confirmatórios*

A análise de dados recolhidos no âmbito dos dois estudos de caso confirmatórios foi realizada em duas fases: primeiro uma análise *intra-caso*, a que se seguiu uma análise *entre-casos* que comparou cada um dos estudos de caso confirmatórios com os realizados anteriormente.

A análise dos dados recolhidos no âmbito das entrevistas dos estudos de caso confirmatórios realizou-se com suporte no *template* apresentado na tabela seguinte.

**Tabela 10. Template utilizado nos estudos de caso confirmatórios**

<i>Template inicial</i> <b>Organização C</b>	<i>Template final</i> <b>Organização C</b>	<i>Template final</i> <b>Organização D</b>
<p>1. Descrição da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de trabalhadores</li> <li>- Anos de vida</li> <li>- Valores</li> <li>- Imagem</li> <li>- Regras de funcionamento</li> </ul> <p>1.1 História</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e desenvolvimento</li> </ul> <p>1.2 Estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organograma</li> <li>- Especialização</li> </ul> <p>1.3 Processo produtivo</p> <p>1.4 Estratégia</p>	<p>1. Descrição da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de trabalhadores</li> <li>- Anos de vida</li> <li>- Valores</li> <li>- Imagem</li> <li>- Regras de funcionamento</li> </ul> <p>1.1 História</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e desenvolvimento</li> </ul> <p>1.2 Estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organograma</li> <li>- Especialização</li> </ul> <p>1.3 Processo produtivo</p> <p>1.4 Estratégia</p>	<p>1. Descrição da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de trabalhadores</li> <li>- Anos de vida</li> <li>- Valores</li> <li>- Imagem</li> <li>- Regras de funcionamento</li> </ul> <p>1.1 História</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e desenvolvimento</li> </ul> <p>1.2 Relação da holding com a organização</p> <p>1.3 Estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organograma</li> <li>- Especialização</li> </ul> <p>1.4 Processo produtivo</p> <p>1.5 Estratégia</p>
<p>2. Papel da GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da função</li> <li>- Nível hierárquico e/ou funcional da DRH</li> <li>- Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização)</li> <li>- Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)</li> </ul>	<p>2. Papel da GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da função</li> <li>- Nível hierárquico e/ou funcional da DRH</li> <li>- Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização)</li> <li>- Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)</li> </ul> <p>2.1 Desenvolvimento da função face à evolução do número de colaboradores</p> <p>2.2 Formalização</p> <p>2.3 Consistência</p>	<p>2. Papel da GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição da função</li> <li>- Nível hierárquico e/ou funcional da DRH</li> <li>- Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização)</li> <li>- Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)</li> </ul> <p>2.1 Desenvolvimento da função face à evolução do número de colaboradores</p> <p>2.2 Formalização</p> <p>2.3 Consistência</p>
<p>3. Identificação das práticas de GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enumerar e caracterizar as práticas</li> </ul> <p>3.1 Recrutamento e selecção</p> <p>3.2 Integração</p> <p>3.3 Formação</p> <p>3.4 Avaliação de desempenho</p> <p>3.5 Gestão de carreiras/progressão</p> <p>3.6 Prémios e remuneração</p> <p>3.7 Saídas</p>	<p>3. Identificação das práticas de GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enumerar e caracterizar as práticas</li> </ul> <p>3.1 Recrutamento e selecção</p> <p>3.2 Integração</p> <p>3.3 Formação</p> <p>3.4 Avaliação de desempenho</p> <p>3.5 Gestão de carreiras/progressão</p> <p>3.6 Prémios e remuneração</p> <p>3.7 Saídas</p>	<p>3. Identificação das práticas de GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enumerar e caracterizar as práticas</li> </ul> <p>3.1 Recrutamento e selecção</p> <p>3.2 Integração</p> <p>3.3 Formação</p> <p>3.4 Avaliação de desempenho</p> <p>3.5 Gestão de carreiras/progressão</p> <p>3.6 Prémios e remuneração</p> <p>3.7 Saídas</p>
<p><b>4. Processo de introdução das práticas de GRH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razões de introdução das práticas</li> <li>- Descrição do processo</li> </ul>	<p>4. Processo de introdução das práticas de GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razões de introdução das práticas</li> <li>- Descrição do processo</li> </ul>	<p>4. Processo de introdução das práticas de GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razões de introdução das práticas</li> <li>- Descrição do processo</li> </ul>



<p>5. Avaliação de impacto das práticas de GRH. - Percepção de impacto</p> <p>5.1 Identificação dos indicadores de impacto</p> <p>5.1.1 Participação</p> <p>5.1.2 Motivação</p> <p>5.1.3 Comunicação</p> <p>5.1.4 Cultura</p> <p>5.1.5 Qualidade de vida no trabalho</p>	<p>5. Avaliação de impacto das práticas de GRH. - Percepção de impacto</p> <p>5.1 Identificação dos indicadores de impacto</p> <p>5.1.1 Participação</p> <p>5.1.2 Motivação</p> <p>5.1.3 Comunicação</p> <p>5.1.4 Cultura</p> <p>5.1.5 Mudança</p> <p>5.1.6 Qualidade de vida no trabalho</p> <p>5.1.7 Envolvimento</p>	<p>5. Avaliação de impacto das práticas de GRH. - Percepção de impacto</p> <p>5.1 Identificação dos indicadores de impacto</p> <p>5.1.1 Participação</p> <p>5.1.2 Motivação</p> <p>5.1.3 Comunicação</p> <p>5.1.4 Cultura</p> <p>5.1.5 Qualidade de vida no trabalho</p> <p>5.1.6 Envolvimento</p>
	<p>6. Gestão do trabalho</p> <p>6.1 A gestão por projectos</p>	<p>6. Gestão do trabalho</p> <p>6.1 A gestão por projectos</p>

### **3.4. Elaboração do relatório**

A descrição destes dois estudos de caso respeitou a estrutura adoptada nos casos anteriores, ainda que se tenha integrado elementos específicos a cada uma das organizações (Organização C e D).

A estrutura do relatório dos estudos de caso das Organizações C e D foi:

1. Descrição da Organização

2. Papel da GRH na Organização

2.1 Desenvolvimento da função (grau de formalização) face à evolução do número de colaboradores.

3. Identificação das práticas de GRH, processo de implementação e avaliação de impacto

3.1 Práticas de GRH identificadas

3.2 Processo de implementação das práticas

3.3 Impacto da Gestão de Recursos Humanos

4. Perspectivas dos colaboradores

5. Discussão do caso

6. Implicações para a investigação.

## 5.1. Estudo de caso Organização C

### 5.1.1. Descrição da Organização

A Organização C, SA foi fundada por três licenciados em engenharia, em 1998. Evoluiu de uma sociedade por quotas em 1998 para uma sociedade anónima em 2000, cuja estrutura accionista se mantém inalterada desde então: núcleo de fundadores e colaboradores.

A constituição da organização beneficiou de um prémio monetário ganho pelos fundadores (Prémio nacional dos Jovens Empreendedores da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários).

A organização resultou de um *spin-off*, nas palavras do actual CEO (Presidente do Conselho de Administração) de um centro de investigação de uma Universidade pública, onde, no âmbito dos doutoramentos que se encontravam a realizar, tiveram a oportunidade de desenvolver uma tecnologia que captou o interesse da NASA.

A relação dos fundadores da organização com a Universidade foi importante na atracção de colaboradores para a organização que reconheciam nos fundadores, qualidades técnicas e pessoais importantes.

*“No meu caso particular e do J., pessoas que dado serem professores na Universidade e enfim havia alguma credibilidade e as pessoas confiavam em nós e na altura nós utilizávamos e sabíamos que tínhamos alguma capacidade de persuasão, havia algumas pessoas que nos interessavam pelas suas características técnicas e pessoais porque nessa altura, nós estávamos na altura da bolha em que se pagavam ordenados absolutamente incríveis e nós não podíamos pagar! E dizíamos às pessoas “nós não podemos” como deve imaginar. Isto é um projecto em que nós aspiramos a vir fazer tecnologia (?) coisas que nos dão um gozo bestial, aspiramos também a condições materiais fantásticas mas temos que construir! Certo? E todos temos de ter consciência que temos de construir. Está aqui um caminho a percorrer. E as pessoas vieram e hoje isso continua a ser assim!”* (CEO).

As suas instalações estavam localizadas inicialmente num Instituto, participado pela Universidade pública. Recentemente, mudaram-se para instalações próprias num parque industrial na zona centro. Possuem também instalações em Lisboa e na Califórnia, EUA.

Contam com 120 colaboradores à data de realização do estudo de caso, segundo dados do Relatório de Actividades de 2005 disponível no site da Organização C.. Destes, 80% são licenciados e 20% possuem doutoramentos e mestrados. Provêm de

9 países diferentes e frequentemente a língua inglesa é utilizada na organização, quer oralmente quer em documentos internos (por exemplo, Manual de Acolhimento, *Training and learning policy*, etc.). A integração de pessoas de nacionalidades diferentes reproduz a vontade de internacionalização da organização.

A idade média dos colaboradores é de 29 anos.

Com um capital social de €500K tem crescido nos últimos 3 anos, 20%/ano em volume de negócios. (Comunicação do CEO da Organização B, na Escola Gestão do Porto, Universidade do Porto, 2004)

A Organização C, segundo o Manual de Acolhimento (2005, pp.5), “...*tem por objecto, o desenvolvimento e integração de software e hardware para sistemas críticos e prestação de serviços de consultoria e auditoria na área das tecnologias da informação para as empresas, assim como no domínio dos bens e tecnologias industriais, aeroespaciais, militares e de telecomunicações.*”

É certificada, entre outras, pela norma ISO 9001:2000 segundo o referencial TickIt ( in Manual da Qualidade, Organização C, 2004). A opção por esta norma internacional deveu-se aos negócios internacionais que a organização mantém. Devido a este procedimento, verificaram-se algumas mudanças na organização.

Uma das mudanças implementadas é a constituição do departamento de RH como unidade autónoma da gestão administrativo-financeira de que anteriormente fazia parte. Contudo, o administrador a quem reporta este novo departamento continua a ser o responsável pelo pelouro da gestão administrativa e financeira.

A organização está no momento da realização deste estudo de caso, a implementar as alterações sugeridas pelos auditores ingleses.

Possuem também um departamento de qualidade que acompanha todo o funcionamento da organização. Realizam auditorias internas, formação e promovem o melhoramento contínuo. Para além disso, replicam também alguns procedimentos e normas dos seus clientes, em termos de qualidade.

Devido aos projectos que desenvolvem para a NASA, alguns dos colaboradores da Organização C têm uma certificação específica para serem integrados nesses projectos, que decorrem em espaços próprios e com sistemas de informação fechados.

### *O espaço*

A organização tem a sua sede na zona centro do país, onde possui instalações próprias. O edifício é constituído por dois pisos, que possui um espaço amplo central em cada piso onde as pessoas trabalham em *open space*, possuindo pequenas salas

de reuniões, distribuídas em redor deste espaço, e uma cafetaria. Estão também identificados espaços para fumadores e não fumadores.

Cada um dos colaboradores possui a sua secretária própria, sendo colocados em função da área funcional em que colaboram nos diferentes espaços/pisos.

Há também uma sala que possui características físicas e de acesso à informação especiais e que cumprem normas de segurança específicas de um dos seus clientes, NASA. (Ver Grelha de Observação).

Trabalhar em *open space* é para os colaboradores agradável e, na globalidade, bem aceite. Sentem-se acompanhados e o barulho que eventualmente se poderia antecipar no ambiente de trabalho, não se verifica. *“É assim, (open space) tem algumas vantagens e tem algumas desvantagens. Por um lado é bom porque vemos pessoas, é melhor do que estar assim, num cubículo fechado, acho que não ia gostar disso! Por outro lado, às vezes há distrações só que acaba por facilitar o dia. Estão, assim, há minha volta estão duas pessoas, tipo há um que manda uma boca, há outro que responde de vez em quando e acaba por facilitar o dia!”* (Colaborador TA).

*“Penso que a maioria sim [gosta]. Primeiro foi um levantamento que foi feito no início da empresa pelas chefias e foi assim que se estabeleceu. Penso que até hoje não tem havido muitas reacções contra! As pessoas têm aceitado bastante bem. Há sempre uma pessoa ou duas que mesmo assim acha que se faz muito barulho e então põem os auscultadores e ouve música.”* (Colaborador DA)

*“O barulho. Por exemplo, nesta empresa, se passar ali nas áreas de desenvolvimento não se ouve assim muito barulho [...] Acho que para este tipo de empresas [o open space], acho que é o melhor!”* (Colaborador MG).

### *Estrutura Organizacional*

Inicialmente a organização estava organizada em unidades de negócio autónomas por mercados e tecnologias. Isto criou dentro da organização, divisões e a percepção departamentalizada da organização, por parte dos colaboradores da Organização C mas de diferentes unidades de negócio (*“Começou a haver pessoas da Organização C a falarem nós e eles”* (CEO)).

Face a este sinal, e aproveitando a oportunidade de um grupo do Insead querer fazer um estudo da organização, realizaram uma reestruturação, adoptando uma estrutura matricial organizada por unidades de competências puras (Telecom & Networking; Dependability; Space and Enterprise Solutions), e funções de apoio (comercial e *business development*; mercados, etc.).

A área de recursos humanos autonomizou-se do departamento administrativo-financeiro da organização, sendo agora um departamento, ainda que dependente do Administrador para a gestão administrativo-financeira, como já referimos.

O trabalho do Insead sugeria também a contratação de pessoas chave dos diferentes mercados (seniores), mas esta ideia não foi adoptada porque a Organização C tem uma política de promoção interna dos seus colaboradores. “...da organização punha-se aqui e alguém referenciado sugeriu isso, que a empresa fosse recrutar em cada uma destas áreas de competência fosse recrutar gente externa para trabalhar. Ora nós nesse domínio, não. Nesse domínio, nós optamos por valorizar internamente ...” (Administrador AP). Esta decisão é um exemplo de como a Organização C, no que se refere à GRH especificamente, lida com a informação especializada que recolhe quer através de consultores quer por outras fontes. Adapta as soluções ou adopta e aplica aquelas que estão em harmonia com a sua estratégia e visão.

Defende a rotação do presidente de administração entre os membros da administração, tendo-se verificado pela primeira vez desde a fundação da organização este procedimento.

#### *Valores e cultura*

Os fundadores tinham uma ideia definida dos objectivos para a organização bem como dos meios necessários para os concretizar, desde a sua criação.

“...nós tínhamos uma visão muito clara. Aliás, nós tínhamos três valores que era qualidade, inovação e visão global [...] acreditamos, respeitamos os valores que sempre dissemos que acreditávamos: mérito, a energia e o esforço de cada um...” (CEO).

Um outro valor importante é a relação com a Comunidade em que estão integrados. O reconhecimento da importância da Comunidade é feito pelo apoio ao desporto amador e a instituições de ensino. Em conformidade, a distribuição de resultados é feita na percentagem de 30% para prémios aos colaboradores e 5% à comunidade (Comunicação do CEO da Organização B, na Escola Gestão do Porto, Universidade do Porto, 2004).

#### *Processo produtivo*

A gestão do trabalho assenta nesta organização na gestão eficiente de projectos, tal como é comum em outras organizações do mesmo ramo de actividade.

Assim, aos projectos estão associadas equipas com um gestor responsável pela sua execução. O cumprimento dos prazos de entrega e a qualidade de execução são os principais critérios de eficiência.

Os projectos são diferentes em termos do grau de complexidade e da sua natureza. Envolvem por vezes a constituição de equipas mistas com elementos da Organização C e da empresa cliente bem como a deslocação de equipas de colaboradores da Organização C para as instalações da empresa cliente. “...os projectos não são todos iguais. Há projectos que são em termos, sei lá, imaginemos que é um primeiro projecto para um cliente, se calhar tem menos lucro, já se sabe à partida que esse projecto tem menos lucro, vamos ser mais agressivos, se calhar vamos ter que fazer mais esforço no projecto para conquistar o cliente! Depois os projectos seguintes já vão ser diferentes [...] Há projectos que demoram mais tempo, há projectos que demoram menos tempo. Na área em que estou a trabalhar, que é a indústria são projectos que têm alguma duração, digamos um ano ou dois anos. O projecto em que estou actualmente já tem quase dois anos. Há projectos aí que são meses ...” (Colaborador RF).

Esta forma de organização de trabalho permite também um controlo eficiente da produtividade, garantindo contudo aos colaboradores flexibilidade de horários e em certa medida, alguma autonomia na definição do seu dia de trabalho. De facto, os projectos têm um planeamento que permite a avaliação diária da quantidade de trabalho realizado independentemente da altura do dia em que se realizou. Este é feito através de uma folha de cálculo com indicadores de rentabilidade diária para além do cumprimento do orçamento e dos prazos, como já referimos.

“Existem também inputs da auditoria de todos os projectos por pessoas da área da qualidade. Significa que há uma alocação de pessoas a cada projecto. Uma pessoa vai preenchendo os seus relatórios, depois cada director de departamento faz a súmula e vai, comunica-a à área financeira como é que foi que as pessoas daquele departamento ocuparam, como é que ocuparam o seu tempo durante aquele mês!

E a partir daí, há todo um mecanismo de informação interna por projecto, para se controlar a rentabilidade de cada um dos projectos que executamos.

A pessoa preenche o relatório. Se a validade, nós temos um responsável na S. (organização cliente), uma pessoa que coordena a equipa, [...] o coordenador do projecto se valida, quer dizer não vai ninguém aqui da Administração verificar!” (Administrador AP).

Apesar de a gestão do projectos assentar na realização das tarefas e não no cumprimento de um horário rígido de trabalho dotando os colaboradores de alguma flexibilidade na gestão do tempo, a monitorização do trabalho é um dos aspectos centrais da gestão da organização como poderemos observar no ponto *Impacto da Gestão de Recursos Humanos*.

## *Estratégia*

Estando o mercado nacional dominado por algumas grandes empresas, a Organização C decidiu que gostaria de crescer para o exterior e promover internamente uma cultura internacional. *“Nós queríamos desde o primeiro minuto que o projecto era destinado ao mercado internacional e não ao mercado nacional.”* (CEO). Assim, para além de integrarem pessoas de outros países, promovem o *networking* internacional, associações a empresas internacionais, etc.

Possuem vários escritórios noutros países (USA, UK, Espanha, etc.).

Contudo, as oportunidades que foram surgindo no mercado tiveram também um importante papel no crescimento da Organização C. *“Foi a partir do momento em que começaram a aparecer algumas oportunidades de negócio que se foram criando naturalmente estas áreas de negócio, portanto não foi, não foi pensado estrategicamente a gente conseguiu o projecto, a gente vai ter esta e esta componente. À medida que foram aparecendo oportunidades, nós aproveitamo-las e fomos sendo bem sucedidos em cada uma das áreas de intervenção. Por exemplo, ligar todos os mecanismos da EU, da agência espacial europeia, e outras áreas foram oportunidades que apareceram que se foram digamos desenvolvendo!”* (Administrador AP)

A estratégia de internacionalização revelou-se uma boa opção pois permitiu à Organização C continuar o seu desenvolvimento mesmo durante períodos de crise do mercado. *“... se nós queremos ser uma empresa internacional, estar em todos os mercados, e foi isso que nos salvou, digamos do ponto de vista da crise, entre aspas que nos passou ao lado! Foi porque estávamos em todos os mercados!”* (Administrador AP).

A forma como pretendem crescer tem como base por exemplo, spin-offs de tecnologias desenvolvidas pela organização. Desta forma, mantinham a estrutura flexível, cresciam e ofereciam outras alternativas de carreira aos seus colaboradores. *“...há aqui uma coisa que tem características para ir para o mercado, tem determinados contornos, escusas de estar aqui no meio da maralha, na confusão, vai fazer o seu percurso!....problemas, as suas dificuldades, os seus competidores, etc., e gera uma cultura, tira partido da criação a empresa, as pessoas participam na empresa, no seu capital social, etc. Eu acho que isso vai ser interessante e é isso que nós queremos, é esse espírito porque isso faz parte da...”* (CEO).

Fazem um claro investimento em *Investigação e Desenvolvimento* (I&D), tendo uma equipa de 10 pessoas em permanência na área de I&D.

Este investimento em I&D não os faz esquecer a importância da comercialização dos produtos e serviços que prestam. O CEO dá o exemplo da Microsoft e da Aple. *“O*



*primeiro era uma “bosta” comparativamente com a Aple, em termos tecnológicos e no entanto a Microsoft trucidou a Aple no mercado”.*

### **5.1.2. O papel da Gestão de Recursos Humanos**

O CEO refere a máxima de que a organização é essencialmente *brainware*, pelo que é necessário ter pessoas motivadas, com resistência emocional ao insucesso. Para além de ser importante atrair pessoas excepcionais, revela-se um desafio mantê-las.

É reconhecido à GRH um papel importante na organização “...*Porque eles são a base daquilo que nós fizemos. Enfim, os RH são ainda o principal activo da Organização C sem dúvida nenhuma! São as pessoas!*

*Não temos ainda uma tecnologia que seja um major break through, que venda por ela, portanto temos competências, temos potencial de desenvolvimento de tecnologias, estamos a trabalhar em várias em paralelo. E se tivéssemos que eleger um activo importante na vida... era os RH.” (CEO)*

Esta importância é traduzida na perspectiva da organização por a GRH ser da responsabilidade da Administração e por atribuição da responsabilidade da área, a nível de direcção, a pessoas com um perfil com forte componente relacional, em detrimento da competência especializada. “... *área de RH tem sido assumida directamente pela administração, sempre!*” (CEO). “...*com sensibilidade especial, e portanto nós vimos sempre, vimos sempre esse facto como algo que dispensava a vinda de um recurso especializado. Até porque isso podia ter um efeito contrário que era distanciar-nos do problema, do desafio que era os RH.” (CEO). Aliás, a própria directora de RH, OC, afirma: “Aliciou-me muito ir para a área de RH precisamente por causa disso, porque uma coisa que eu gosto é de comunicar. Gosto muito de comunicar e acho que a área de RH era uma coisa que eu gostava era uma coisa diferente e pronto.” E reconhece que não detinha conhecimentos especializados nesta área quando integrou a área da GRH, “Eu não tinha luzes nenhuma do que era organizar uma empresa, o que quer que fosse, portanto uma área de RH! Na altura peguei, tive até bastante tempo para pegar, o que havia, o que é que não havia de RH, aquelas coisas todas. Depois havia algumas formações. [...] e fui organizando as coisas como eu entendi, também fui suportando, tive o cuidado de comprar alguns livros sobre a GRH e sobre a forma de organizar essas coisas todas, e foi uma coisa que eu fui fazendo praticamente sozinha!”.*

Contudo, esta perspectiva da GRH que se suportava no conceito de que *gerir pessoas é gerir relações*, evoluiu não só pelo reconhecimento de que é necessário conhecimentos especializados mas também pela atribuição na própria estrutura

organizacional de um departamento autónomo da RH. *“...agora vejo mais, começo a ver (a GRH) como um corpo de conhecimentos especializados, não tenho dúvidas nenhuma. Por isso, é que estava a dizer que estávamos a considerar mudança de estrutura com alguém que seja especializado! Mas de facto até aqui, nós achávamos que tínhamos condições para fazer essa gestão dos RH da maneira como nós queríamos fazê-la”*. Ao procurarem gerir as pessoas de uma forma original, a Organização C pretendia não seguir um modelo, *“...achamos que foi importante não condicionar a relação para um modelo estereotipado, eventualmente estereotipado...”* (CEO).

A GRH não tem intervenção relevante na definição da estratégia organizacional e das suas políticas. É percebida e operacionalizada de uma forma mais instrumental, sendo a sua intervenção bastante condicionada pelas áreas técnicas e comerciais do negócio. Aliás, o seu posicionamento na estrutura organizacional reflecte a capacidade de intervenção que lhe é conferida: é uma área integrada no departamento administrativo-financeiro. Contudo, o aumento da dimensão da organização em número de colaboradores e volume de negócios colocou alguma pressão no desenvolvimento desta área. *“...neste momento, temos alguns produtos de software que estamos a negociar com a Microsoft e com outros grandes empresas...Aí sim tem que haver alguém que conhece esses mundos e esses meandros do negócio! Aí, estamos a contactar com pessoas externas e a contratar ... para desenvolver esse tipo de negócio. [...] ...aparecem mais clientes, é preciso mais gente, [...] nós andamos sempre atrás daquilo que foi o mercado quer dizer, não há aqui uma...”* (Administrador AP)

Uma outra implicação do crescimento da organização em número de colaboradores, é a GRH exigir agora um conhecimento mais especializado porque *“...agora reconheço que o modelo que utilizamos não é escalável! [...] é preciso ter algum conhecimento técnico/profissional para tomar milhares de decisões senão andamos a navegar completamente nas decisões, no trabalho para chegarmos às decisões!”* (CEO). Esta exigência levou a administração, no momento da realização deste estudo de caso, a ponderar a contratação de um novo quadro especializado para a GRH e, eventualmente, com experiência internacional.

*“...nós quisemos e dissemos sempre às pessoas que os nossos princípios do ponto de vista de RH eram eu diria rudimentares. Rudimentares mas estritos...”* (CEO).

*Desenvolvimento da função face à evolução do número de colaboradores.*

O crescimento da Organização C em número de colaboradores produziu alterações internas, entre as quais na GRH. Essas alterações são relatadas pelos entrevistados

não só em termos da proximidade e comunicação (facilidade de acesso e abrangência) mas também da complexidade técnica da própria função (diversidade de práticas e formalização). “...A forma como nós temos tratado os RH, é uma forma que tem evoluído muito ao longo do tempo e daí a ser um grande desafio porque não há muito tempo nós falávamos uns com os outros à mesa do jantar. Sentávamos, conversávamos e ouvíamos as aspirações de cada um, percebíamos quem é que estava motivado e quem não estava, conversávamos. Isso hoje é absolutamente impossível!” (CEO)

Inicialmente, as primeiras tarefas realizadas no âmbito da área de RH centraram-se principalmente na *formalização* de algumas práticas, através da elaboração de regulamentos internos. É o exemplo do caso dos *frindge beneficts*, no âmbito das remunerações.”... *ai já fui eu que fiz, não havia documentação quando eu vim, fiz regulamentos internos relativamente a cada um dos frindge beneficts.*” (DRH OC)

A função da área de GRH, através da gestão dos *frindge beneficts*, na opinião da DRH OC está relacionada também com o desenvolvimento de outras áreas de interesse dos colaboradores, “...*nesta área, na Organização C eu acho que na área da informática e aqui acontece muito, as pessoas trabalham muito! E é uma coisa muito intensiva e acho que o departamento de RH tem que de alguma maneira estimular as pessoas “Vão de férias, vão distrair-se, vão fazer ginástica, vão...”*

Um outro exemplo é o caso da introdução de práticas mais sofisticadas, porque mais formais, de GRH como o Acolhimento. Inicialmente, não existia a prática de Acolhimento que actualmente se encontra bastante mais desenvolvida. “*Pega isto para fazer porque no fundo o Prof. H. M. (coordenador de estágios da Universidade) não teve muito tempo para nos orientar... do lado da empresa, explicaram-nos o que era para fazer, quais eram os objectivos do nosso estágio, a partir daí tivemos que desenrascar!*” (Colaborador RF)

Apesar de o sistema de GRH ser agora mais complexo, relativamente à fase inicial da organização, pela maior formalização e sofisticação das suas práticas e por lhe ser atribuída maior capacidade de intervenção, verificamos que possui *consistência* interna. A introdução de maior sofisticação nas práticas de GRH tem em consideração o património existente não se tendo constatado conflito na articulação entre a estratégia organizacional e os objectivos do sistema GRH. “*Foi feito esse documento de gestão de carreiras tendo a atenção portanto a descrição de funções, essas coisas todas, tínhamos também, dizermos como é que as pessoas sobem de uma carreira para a outra, ou o que era esperado das pessoas em cada uma das categorias, tínhamos os escalões, ...[...] porque houve agora uma série de alterações a partir de Janeiro da estrutura...*” e “*E juntamente a esse documento [carreiras] está outro que é*

*o documento da avaliação de desempenho que explica como é que é a avaliação de desempenho e como é que remete para o outro. A gestão de carreiras tem muito a ver com a avaliação de desempenho, com os resultados...” (DRH OC).*

O suporte da GRH em ferramentas informáticas é muito valorizado quer pela directora de RH quer pelos colaboradores. Estrutura as actividades no dia a dia e confere também inteligibilidade aos conteúdos técnicos das práticas para os seus utilizadores: Departamento de RH e colaboradores, de uma forma geral.

*“...conseguimos construir um perfil de avaliação para essas pessoas, isso agora está tudo neste momento na base de dados, no Corecompt... [...] Na altura não tínhamos nenhuma ferramenta! Não tínhamos ferramenta, aquilo foi tudo feito em Excel. Calcula o trabalho que dá. Conseguiu-se fazer, resultou bem, foi a primeira vez e andamos assim a fazer em Excel. Até que há uma ferramenta que é nossa que é o Corecompt, [...] que desenvolvemos até foi para a Cegog, a empresa de formação e que agora já há três anos que estamos a desenvolver essa ferramenta para fazer a avaliação!” (DRH OC)*

### **5.1.3. Identificação das práticas de GRH, processo de introdução e avaliação de impacto**

*Práticas de gestão de recursos humanos identificadas*

#### Recrutamento e Selecção

A Organização C tem como fontes privilegiadas de recrutamento a Universidade, as candidaturas espontâneas que com regularidade recebe e a apresentação de pessoas através dos seus colaboradores.

Como forma de facilitar a sua internacionalização, a Organização C começou a recrutar pessoas também de outras nacionalidades para os seus quadros. *“Nós percebemos que não era tão difícil atrair pessoas para aqui! Porque isto é um país de sol e as pessoas vêm, vêm, VÊM para cá [...] nós começamos a perceber isso e "isto é interessante, trazer pessoas, as pessoas começam a habituar-se a falar inglês, a habituar-se a contextos, todos nós [...] uma empresa internacional e por outro lado, nós queremos ligações, essas pessoas donde vêm, promovem ligações para essas partes do mundo, [...] começamos sistematicamente a fazer isso. Hoje é uma prática, nós temos pessoas de n nacionalidades, já não sei quantas são mas já temos russos, indianos, romenos, variadíssimas [...] e de facto a cultura é envolver, as pessoas falam todas, inglês, habituaram-se a determinadas coisas que hoje eventualmente já nem dispensam e acham até natural mas foi estrategicamente cumprido” (CEO).*

Em geral, a organização recebe alunos da Universidade no âmbito de estágios curriculares ou de projectos que desenvolve em cooperação com diferentes institutos ou faculdades e organizações. Estes alunos têm a possibilidade de posteriormente serem convidados a colaborar com a Organização C. *“... temos aqui uma faculdade que forma mais de 100 engenheiros, não sei quantos saem da faculdade, ...muita gente ouve falar, começou logo porque fomos bem sucedidos depois começou-se a falar que a Organização C., algumas pessoas ligadas à Universidade tinham criado uma empresa [...] interesse em trabalhar, não é? Não haverá aqui muitas oportunidades, está a ver! Portanto, significa que houve sempre oportunidade de seleccionar os melhores...”* (Administrador AP). *“... a esmagadora maioria é da Universidade e mesmo as pessoas que temos a trabalhar no cliente, no Porto e assim, são pessoas da Universidade! [...] as candidaturas chegam-nos diariamente.”* (DRH OC).

Devido ao seu ritmo de crescimento, começou a recrutar pessoas sénior directamente para lugares de coordenação, como é o caso dos gestores de projecto. O impacto desta prática tem-se revelado positiva aos olhos dos próprios colaboradores que para além de compreenderem a necessidade deste procedimento, que limita as suas possibilidade de promoção, colhem resultados positivos da coordenação destas pessoas. *“Actualmente já vêem porque como a empresa já é maior e como há poucos, como é uma empresa, a Organização C, prontos houve esse tal crescimento, não havia pessoas com experiência para projecto, teve-se que ir buscar porque não há muito, há poucas pessoas que sejam boas nessa área! [...] Não há muitos exemplos dessas situações mas já houve algumas e penso que se têm desenrascado bastante bem. O Eng. X é a pessoa com quem eu costumo trabalhar mais como meu gestor de projecto, é uma pessoa que entrou logo para gestor de projecto e acho que desempenha bastante bem as funções!”* (Colaborador RF).

É de notar que o recrutamento de colaboradores sénior altera uma decisão inicial que relatamos a propósito da mudança de estrutura da organização e resulta de um amadurecimento da própria gestão.

As candidaturas espontâneas e as propostas dos colaboradores da organização são recebidas através de via electrónica. Todos os candidatos recebem informação por parte da DRH, sobre a situação da sua candidatura (aviso de recepção e parecer final: sem interesse, em carteira ou convite para entrevista), com recurso privilegiado à resposta por via electrónica.

A triagem dos *curricula vitae* recebidos é feita pela DRH que a organiza por áreas de competências técnicas, encaminhando-as posteriormente para o Director de

Informática, que dá o seu parecer quanto ao interesse dos candidatos para a organização.

A selecção realiza-se através de entrevista. Esta entrevista é conduzida por um painel em que estão incluídos o Director de Informática e os chefes de projecto e centra-se essencialmente nas competências técnicas do candidato, no domínio da língua inglesa e na sua capacidade de trabalho em grupo.

A DRH organiza todo o processo administrativo. Constituição do painel, distribuição da informação sobre o candidato com base na análise curricular aos membros do painel, marcação de datas das entrevistas, convocatória dos candidatos e informação sobre o parecer final ao candidato.

*“...eu agora peço ao director de informática que depois... porque ele tem o leque todo. O catálogo todo...posso despoletar o processo que depois vai parar aos RH que recebe todos os currículos, os processa, deita alguns fora logo à cabeça, organiza, marca as reuniões, depois...damos o feedback, volta aos RH que volta a processar e a organizar isso tudo.”* (Colaborador HS)

Distribui também aos entrevistadores uma grelha de análise de comportamentos e algumas orientações sobre a condução da entrevista, por exemplo, garantir o uso do inglês durante uma parte da entrevista.

Os entrevistadores não têm formação em entrevista de selecção.

A DRH não toma parte da decisão final sobre a selecção do candidato. Esta depende apenas do Director da área produtiva e dos gestores de projecto onde o novo elemento se vai integrar. O CEO fazia numa fase inicial da organização todas as entrevista finais. Actualmente, delega esta decisão ao Director da área produtiva.

### Integração

O processo de integração é organizado pela DRH que acolhe o novo colaborador quando este chega à organização, processa os actos administrativos necessários ao início da sua actividade e esclarece dúvidas que o novo colaborador possa ter. Identifica e coloca em contacto com o novo colaborador um *tutor* (geralmente o chefe de projecto ou sénior) que o irá apresentar à organização e às pessoas, de uma forma geral. Disponibiliza, também um manual de acolhimento, com toda a informação considerada essencial para a rápida integração no novo colaborador. *“...o manual de acolhimento não existia, foi feito por mim, há outro do tutor que está neste momento a ser actualizado. O tutor é a pessoa que vai fazer a tutoria do novo colaborador pelo menos durante 2 meses. É ele que vai acompanhar ao almoço, não quer dizer que seja todo o dia mas, que lhe mostra a empresa de outra maneira, é aquele impacto*

*inicial comigo [DRH] mas depois o tutor tem a responsabilidade durante aquele tempo de fazer o acompanhamento do colaborador.” (DRH OC)*

### Formação

A política de formação e aprendizagem definida pela Organização C, e disponível no documento “*Training and learning policy, ORG.2.3 Human Resources*” de 2004, a formação é uma área da responsabilidade do Departamento de Qualidade sendo assessorado pela GRH no que diz respeito à implementação do plano de formação, ou seja identifica os participantes, garante as condições logísticas necessárias à realização da formação, etc.. Contudo, a DRH OC refere, a propósito da formação em língua estrangeira, que esta área é da sua responsabilidade e igualmente é assim pececionada pelos colaboradores como teremos oportunidade de referir posteriormente. “...englobamos isso na formação [language club], há muita gente que fala inglês, as pessoas que temos aqui, colaboradores que não são portugueses temos estrangeiros que têm formação em português aqui, vem cá uma professora 2 vezes por semana. Portanto deixou de ser um frindge benefict para ter mais lugar na formação que é também da área de RH, fazia mais sentido do que um frindge benefict.” (DRH OC)

Neste documento interno da Organização C relativo à Formação (*Training and learning policy, ORG.2.3 Human Resources, 2004*) são definidos dois tipos de Formação disponibilizados aos colaboradores: formação básica e formação específica. A primeira é relativa a áreas comportamentais como Liderança, Negociação, Gestão de Conflitos. A segunda aborda áreas técnicas como linguagens de programação, administradores de base de dados, etc. É também considerado formação, para além de um bom veículo de comunicação, as reuniões realizadas pela Organização denominadas “*Day at home*”. Segundo o Administrador AP, “ *Nós temos, por exemplo, depois de termos aqui uma reunião mensal, ...onde, por causa do entrosamento das equipas um dia de formação por mês em que as pessoas que estão nos clientes, são suportados por nós, nesse dia é nossa responsabilidade, e as pessoas regressam aqui à base para fazer formação, para...nesse dia para trabalharem internamente. Fazer as reuniões de cada audição (?) do trabalho, para fazer a formação daquilo que for necessário fazer em função, para tendo em conta as competências que usamos, aperfeiçoar ou... relativamente àquilo que são as exigências do cliente...*”

A avaliação da formação é realizada segundo o modelo de Kirkpatrick que é o modelo sugerido pelo instituto regulador da formação, na altura INOFOR. Contempla quatro níveis: de reacção, aprendizagem, performance e impacto na organização dos resultados da formação. Os resultados da formação são disponibilizados aos

formadores e coordenadores das acções de formação (avaliação de reacção), aos gestores e colaboradores (restantes níveis) na forma de um relatório anual (pg.2 e 4).

São elegíveis para acções de formação, os colaboradores que têm uma permanência na organização superior a seis meses e um contrato de trabalho a tempo inteiro (pg.4).

É obrigatório para todos os novos colaboradores da Organização C um dia de formação sobre as políticas e regras internas da organização.

Os colaboradores, que tiveram uma avaliação negativa recorrente em acções de formação da organização ou que faltaram a acções de formação em mais de 10%, são impedidos de frequentarem novas acções de formação promovidas pela organização durante um ano (pg.5).

O levantamento de necessidades de formação é realizado pelos próprios colaboradores e pelas chefias de diferentes níveis, gestores de projecto, gestores de unidade de negócio, etc. São recolhidos dados também em momentos específicos como sejam a entrevista de avaliação de desempenho e o início de um projecto.

As necessidades de formação identificadas por unidades de negócio têm de receber a aprovação do respectivo coordenador (pg.5).

#### Avaliação de Desempenho

A política de mérito que, nas palavras do CEO, tem orientado a gestão das pessoas na Organização C apoia-se num sistema interno de avaliação de competências e de desempenho. Tem repercussões na política de distribuição de resultados e no plano de aquisição de acções.

*“Note que a nossa primeira aposta de RH teve a ver, foi conseguido e aliás acabou por dar origem uma tecnologia que hoje nós temos e está a ser comercializada pela Quatro, [...] nós quisemos e dissemos sempre às pessoas que os nossos princípios do ponto de vista de RH eram eu diria rudimentares. Rudimentares mas estritos porque nós queríamos avaliar o mérito, a capacidade de cada um em demonstrar o que podia e queria fazer dentro da empresa e era apenas isso que contava na sua nossa progressão, na gestão da sua carreira [...] A nossa avaliação [...] acompanhamento do desempenho individual como nós chamamos na avaliação dessas mesmas competências...” (CEO)*

A avaliação do desempenho dos colaboradores realiza-se em termos formais uma vez por ano, para definição de objectivos, incluindo um momento intercalar bem como avaliações contínuas que a gestão por projectos proporciona. *“...nós fazemos o processo de avaliação de desempenho, neste momento está a decorrer, é semestral e havia sempre nesses períodos que é em Junho a avaliação do primeiro semestre e agora em Janeiro a avaliação do ano anterior, em que traçam objectivos.” (DRH OC)*



No âmbito da gestão dos projectos, para além do acompanhamento contínuo ao longo dos projectos desenvolvidos, realiza-se uma avaliação no final do projecto. Estas avaliações de diferentes chefes de projecto que um colaborador pode ter ao longo de um ano, são harmonizadas com a avaliação da chefia hierárquica. *“...sei com o coaching aqui e as próprias sessões de avaliação que fazemos ao longo do tempo das pessoas. Formalizar aí por escrito, e pelo acompanhamento que se faz das pessoas, para conhecermos toda a gente [...] E tão informal quanto possível. Conversar com elas, fumar um cigarro [...] tudo isso serve. E depois há os pontos formais de avaliação, o coaching projectos em que as pessoas dizem “não me sinto bem aqui, gostava de fazer aquilo [...]” tudo isso temos em conta.”* (Colaborador HS).

### Gestão de carreiras

Na Organização C existem diferentes carreiras sendo as funções relacionadas com o processo produtivo as mais valorizadas. Nestas, a mais importante diferença assenta na componente de gestão ou seja, se é uma função eminentemente técnica ou se possui uma componente de coordenação.

*“...começamos por definir algo que ainda hoje existe que era uma separação clara entre a área da gestão e a área técnica [...] Nós queríamos uma estrutura flat. Depois começamos a perceber que algumas pessoas tinham vontade de fazer gestão, queriam gerir projectos e pessoas e outras não queriam gerir projectos e não queriam gerir pessoas. Queriam apenas ter as mãos no computador e trabalhar nos aspectos técnicos. OK vocês entram como JE’s – júnior engineers\_ podem passar, passam para PE’s – Project engineers\_ e depois daí nós temos carreiras duas componentes que é a componente de gestão passam para Project manager e depois para sénior manager ou então para a área técnica passam para sénior engineer e chief engineer. Numa progressão eles são apenas responsáveis por questões técnicas. Têm de ser muito bons nas áreas técnicas, na outra começam a assumir as responsabilidades de gestão. São os responsáveis de projectos ou então por equipas puras de engenharia que englobam vários projectos. E obviamente as competências são diferentes.*

*Para além disso havia obviamente as carreiras normais de staff, na área administrativa [...]. Nós resolvemos separar isso porque percebíamos que havia algumas pessoas que nos diziam “não, ...eu não quero fazer gestão” e foi o primeiro passo [...] o segundo passo foi “OK nós para cada uma destas categorias e este o termo que utilizamos, categorias, queremos definir quais são as competências e queremos fazer uma gestão baseada nas competências e não baseada em funções.”* (CEO).

A antiguidade não é um critério de promoção valorizado. “Os critérios de promoção, em que nós dizíamos lá por exemplo, que nunca, para nós é factor... na Organização C., como é óbvio, o tempo não é só por si só uma coisa... é capaz de ser o factor menos, menos importante. Não é por uma pessoa estar cá há três anos que tem uma progressão, não é assim e as pessoas sabem disso.” (DRH OC).

E a mobilidade entre carreiras é cuidadosamente gerida face à especialização que o processo produtivo exige. “A rotação entre áreas, não! Quer dizer, não promovemos mas também não... [...] Não criamos obstáculos!...porque as áreas têm competências muito diferentes a não ser que a pessoa queira "gosto mais daquela área, estou farto desta!" a não ser que haja um motivo, eu não procuro fazer rotação porque no fundo isso implica que eu teria de colmatar aquele lugar com uma outra pessoa....se surgir alguma rotação, se eu tiver pessoas disponíveis...se a pessoa tiver interessada e tiver competência vai por uns tempos para essa área. [...] Depois volta ou então fica lá até ser a própria pessoa gostar e quiser continuar aí ou seja caso para isso. Mas não é uma coisa que, enquanto eu procuro mudar os projectos não procuro mudar as áreas! Porque é mais difícil!” (Colaborador HS)

Aos colaboradores é solicitada a sua participação em diferentes projectos e reconhecido que têm a liberdade de aceitar ou não. Podem também solicitar a mudança de área em que trabalham. Esta flexibilidade é possível porque as pessoas sabem claramente o que é valorizado internamente pela organização e as regras de funcionamento são claras. “...elas sabem com que é que nos preocupamos e julgo eu que naturalmente afinam o seu comportamento pelas competências. Por outro lado, nós [...] nunca dissemos tu vais ficar aqui ad eternum bem pelo contrário, se há coisa que nós dissemos sempre às pessoas “. Quando quiseres fazer outra coisa qualquer, por favor diz. [...] e algumas as pessoas, em muitos casos, vêm ter connosco e dizem” Desculpa, G., eu quero ir para outro lado. Não estou bem, quero ir fazer outra coisa qualquer!” (CEO)

O custo relativo à recusa de participação num determinado projecto é particularmente sentido quando as pessoas têm funções de coordenação. “Há vários casos desses, uns mais pacíficos outros menos porque para um projecter engineering nós perguntamos-lhes, se ele quer ir para Lisboa ou não! Ainda aqui há dias tivemos um caso de uma pessoa que não quis ir e disse que tinha a mãe no hospital, que era um bocado complicado ir [...] Há outro em que eu faço sentir o sentido de responsabilidade das pessoas. Eu não escolho por exemplo ter de ir passar uma semana a Moçambique! Há alturas em que não é propriamente a coisa que eu quero fazer mais na vida! Mas vou porque é importante! [...] Aqui a vontade individual é que prevalece sempre! As pessoas percebem claramente. Tipicamente quando não há

*uma responsabilidade clara no convite, tudo bem eu aceito que a pessoa me diga que não, não posso. Agora quando a pessoa tem uma determinada responsabilidade por exemplo, um determinado projecto que é da área dele, [...] ela não vai mas há um claro custo!" (CEO).*

### Prémios e remunerações

O sistema de retribuição adoptado assenta num salário base a que se acrescenta prémio com base nos objectivos atingidos.

*"...nós temos acompanhamentos semestrais e agora mas, temos um prémio associado a essa avaliação de competências no final do ano. Agora estamos a distribuir o prémio de 6 em 6 meses e agora queremos passar a distribuir o prémio de 3 em 3 meses." (CEO)*

A estrutura salarial contempla cinco escalões, ainda que na altura de realização do estudo de caso estivesse em revisão. *"... os engenheiros júnior, os estagiários, depois temos os directores e à administração, temos 5 ou 6 níveis. Agora neste momento está a ser reformulada digamos essa grelha..." (Administrador AP).*

São também atribuídos alguns benefícios aos colaboradores como forma de incentivo. *"Eu acho que isso é muito importante, acho eu além da componente salarial as pessoas terem esse tipo de benefícios porque por exemplo, o clube telemóvel, a empresa paga, neste caso à vodafone, a pessoa entra, compra um telemóvel, tem um telemóvel seu, tem um número e tem todos os meses um plafond mediante o estatuto ou as chamadas que nós achemos que as pessoas fazem, temos dois ou três plafonds em que a Organização C. paga e para além disso assume para além desse plafond todas as chamadas que façam entre nós. Ainda que a esmagadora maioria usa o fixo para falar com os clientes.*

*O clube saúde, foi um clube que fui eu que fiz, sendo um seguro extensível ao cônjuge e aos descendentes sendo um seguro que a Organização C. paga 100% um seguro anual ao colaborador e o colaborador assume o referente ao cônjuge e descendentes a um preço Organização C.!" (DRH OC)*

### Gestão das Saídas

A Organização C tem um registo de reduzidas saídas de colaboradores. *" Os casos de rescisão, isto é, de não renovação do contrato, até hoje dos que entraram para o quadro não houve despedimento para ninguém... [...] as pessoas também reconheciam que muitas vezes não os contratávamos [...] eles estão integrados na, eles estão em regime de outsourcing mas o cliente tem uma palavra a dizer se cumpre o seu trabalho internamente, vamos pedindo, vamos observando junto do cliente como*

*é que a equipa vai respondendo, depois há aqui uma ligação permanente ao cliente e por essa via nós temos o feedback do trabalho ...” (Administrador AP)*

A contratação das pessoas para a Organização C faz-se geralmente a partir de pessoas que realizam o seu estágio curricular na organização como já referi. Há pois um conhecimento prévio à celebração do contrato de trabalho definitivo.

Quando o colaborador apresenta resultados que falham as expectativas dos seus superiores, são confrontados com o seu desempenho e discutido formas de resolução do problema “...*Falamos com a pessoa e agora depende. Se surgem situações de a tarefa está mal estimada, tirar ilações para estimar melhor aquele tipo de tarefas. Outras vezes é a própria pessoa não está a produzir bem, pode ser por desmotivação, [...] E aí tentamos no fundo traçar um plano a mais longo prazo OK tentar fazer isto, [...] normalmente conseguimos satisfazer aquela pessoa...*”.

Quando, o desempenho não sofre alteração apesar destas iniciativas, a organização decide pela não renovação do contrato. “...*Não renovamos.*” O colaborador é informado. “*Sabe que não vai ser renovado e sabe porquê! Isto situações de contrato com termo! Contratos sem termos, nunca aconteceu!*” (Colaborador HS).

Outros motivos de saída são, segundo a DRH OC, questões familiares ou de qualidade de vida (tempo/distância de deslocação para a organização)

*“As pessoas que por exemplo saem por qualquer motivo, ou porque realmente ou são de longe e julgavam que vinham para Sede e não vinham, raramente nós temos poucas saídas de pessoas e de uma maneira geral as pessoas gostam de estar. Também temos muito poucas pessoas que despedimos. Num ano, se despedirmos 2 ou 3 é porque realmente aquele projecto terminou e naquele momento não temos onde colocar a pessoa, mas as portas ficam sempre abertas. E não temos assim [...] pessoas que por exemplo se despediram! Tivemos um caso de uma pessoa que se foi embora que até estava no quadro mas porque não era português e estava cá, estava a dar aulas cá na Universidade, e ele era casado. Ela esteve cá mas entretanto decidiram ir para a terra dele. Foi por isso, não foi por não gostar da Organização C isto ou aquilo. Temos muito pouca gente, muito pouca gente que se vai embora da Organização C ou por iniciativa própria ou por mesmo por nós despedirmos as pessoas.”*

Alguma instabilidade se tem vindo a introduzir nesta área, contudo. Fruto das condições de mercado especialmente da precariedade de relação com alguns dos clientes, a Organização C passou a contratar colaboradores especificamente para suprir algumas necessidades de um projecto em particular. Esta situação trouxe mais variabilidade na relação de emprego, promovendo maior número de saídas por conclusão de contrato de curta duração.

*O processo de implementação das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

A implementação de práticas de GRH tem em consideração o mercado. “...queremos fazer uma gestão baseada nas competências e não baseada em funções. [...] Competências aqui dentro na perspectiva de que a empresa tem de ser muitíssimo flexível, o mercado é muitíssimo agressivo e competitivo, portanto temos que ser flexíveis.” (CEO)

Os decisores para além de terem em consideração o mercado e a competição a que estão sujeitos têm outras fontes de pressão: os clientes, pelo facto de exigirem determinadas certificações pela qualidade e conseqüentemente procedimentos formalizados em todas as áreas da organização, GRH incluída mas principalmente uma atitude de melhoria continua que os fundadores possuem.

“...E portanto eu diria que esta preocupação com os RH e com a forma como nós, nós sabíamos que esta empresa e um pouco à luz do que acontece nas nossas vidas, ...nós temos que eleger um conjunto de valores e depois seguir, de forma séria, de forma honesta esses valores! Tomar decisões sem nos afastarmos desses valores por mais difíceis que elas sejam!

As pessoas têm de perceber que têm aqui um conjunto de oportunidades, que vale a pena lutar pela empresa, que a empresa, a felicidade individual [...] aquilo que nós queremos é a felicidade individual, de cada um! Se a felicidade individual estiver aqui, ótimo, excelente. Se não tiver tu deves procurar a tua felicidade individual e eu tenho de perceber porque não é que não consegue encontrar aqui! Agora não podes deixar de aspirar à tua felicidade individual! [...] Agora eu, obviamente que hoje considero que é muito mais difícil ou seja ter um contexto em que as pessoas possam ser felizes aqui dentro do que era, há uns três anos atrás [...] muito mais difícil! (CEO)

Esta atitude traduz-se no que se refere às decisões quanto à gestão da organização e especificamente na GRH, por procura de actualização técnica quer através de formação quer através de leituras especializadas ou mesmo pelo recurso a especialistas ou parecerias e pela perseguição de um Projecto muito claro. Por exemplo, na introdução da gestão por competências, o CEO descreveu o processo da seguinte forma, ...” *lemos basicamente. Começamos a perceber, procuramos porque estávamos preocupados com esta matéria, começamos a fazer algumas pesquisas na internet e rapidamente chegamos à conclusão óbvia, [...] o que faz sentido é a gestão por competências e não gestão por funções. Isto foi a nossa primeira conclusão alicerçada num conjunto de artigos que lemos de malta bem conhecida neste domínio e depois [...] como é que vamos fazer isto? Como é que se arranjam as competências? Primeiro chamamos uma pessoa de psicologia, lembro-me que era*

*nosso amigo que deu umas ideias e depois começamos, deu-nos um conjunto de formulas com as nossas competências com a forma como é que aquilo, e foi nessa altura que chamamos a tal empresa de RH e depois as coisas aceleraram-se muito, ...”de facto escolheram bem, a gestão de competências é uma coisa que está agora a ser explorada é a forma mais evoluída de fazer a gestão de RH. Nós temos um modelo de gestão de competências nós queremos ajudar-vos e transformar isto num produto, [...] isso tem sido uma peça absolutamente decisiva para a evolução da empresa!”*

Por vezes, a decisão de introdução de novas práticas de GRH resulta também do conhecimento do que está a realizar noutras organizações mas não de uma forma tão estruturada quanto um processo de *benchmarking*. É o caso da grelha salarial ou do manual de Acolhimento. “...partir dos exemplos a que se tinha recorrido de outras empresas... [...] daquilo que se conhecia doutras empresas, fomos criando, e à medida em que também fomos crescendo, criando uma grelha salarial, digamos em 4 ou 5 escalões. [...] Na área de contratação, como eles estavam na empresa a tempo inteiro, decidiam!” (Administrador AP). “O manual de acolhimento, eu achei que era interessante. Eu por acaso só o vi e numa empresa que não me lembro qual é um manual de acolhimento que me chegou de uma empresa qualquer mas que por acaso não segui muito. Era capaz até de ser muito mais apelativo mas eu não segui tanto aquelas...fiz o manual de acolhimento sem sequer ter, conhecer outro modelo que eu tenha visto mas com a sensibilidade que eu já tinha, com o tempo que já cá estava, o que eu achava que era importante para as pessoas na parte inicial.” (DRH OC).

Também recorrem a processos de *benchmarking* com outras organizações que são especialistas em determinadas áreas. A forma como desenvolvem este processo passa pela discussão dos conceitos que suportam a área em que querem introduzir mudanças ou inovar com outras organizações e geralmente, caso haja acordo entre as duas partes, evolui para o desenvolvimento de um projecto conjunto. Esta discussão inclui também a troca de informações sobre como é que nas respectivas organizações se encontram implementadas as práticas de gestão/produtos que se querem introduzir. Recordo novamente o projecto da gestão pelas competências que gerou posteriormente fruto deste projecto, a criação de um produto informático em parceria com a empresa de consultadoria que contactaram.

A própria experiência dos fundadores e a forma como experienciam a relação com os colaboradores influenciam também a decisão de introdução de novas práticas. Por exemplo, a introdução no sistema de avaliação de desempenho da perspectiva dos colaboradores sobre o desempenho dos gestores, resultou da experiência pessoal do CEO na gestão dos seus subordinados. “...Disse o que tinha a dizer, eventualmente

*não disse da maneira certa mas depois não quero que fique nenhum clima que as pessoas pensem que eu fiquei chateado. Na primeira oportunidade falo às pessoas, faço uma coisa qualquer, digo uma coisa qualquer [...] Eu tinha a noção que isso resultava mas estas coisas há medida que nós crescemos, nós temos de facto crescido a um nível impressionante, uma pessoa passa a não ter capacidade dessa, eu não posso falar com toda a gente! Então uma vez pedi à O., tens aqui este formulário, envia para cinco pessoas que eram os cinco chefes de projecto directos que estavam comigo. Envias para eles e pede-lhes para eles me avaliarem a mim, quero saber, quero ver o que é que eles dizem!*

*E a coisa correu bem. Acho que tive lá comentários fantásticos e depois disse agora vou agilizar isto porque acho que toda a gente deve saber ...” (CEO).*

O processo de implementação das práticas de GRH caracteriza-se, em suma, por considerar as necessidades da organização, o seu próprio ritmo de crescimento e desta forma ser um processo gradativo. “ *A minha primeira motivação, a forma como nós tentamos por as coisas a funcionar é step by step. Portanto poder ver como é que as coisas, acontecem comigo, eu pedi às pessoas que estavam comigo para serem avaliadas exactamente da mesma maneira e estava à vontade, "quero que vocês façam o mesmo" e portanto, o que é que está acontecer?" (CEO).*

#### *Impacto da Gestão de Recursos Humanos*

##### *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos*

A Organização C realiza uma avaliação anual dos serviços prestados pelas unidades de suporte ou seja, os departamentos administrativo-financeiro, de recursos humanos, de qualidade, de sistemas e de marketing. “ *...as áreas de suporte que somos nós, que não geramos riqueza mas estamos aqui portanto a suportar os serviços e todo o trabalho deles!" (DRH OC).*

Essa avaliação é realizada pelos colaboradores com o objectivo de “ *... era para nós também internamente sabermos como é que o nosso trabalho chega até eles e como é visto.*” (DRH OC) Na última avaliação, todos os colaboradores participaram voluntariamente neste processo de avaliação interna.

A avaliação é feita anualmente com recurso ao *Core Competence*. Os dados recolhidos (quantitativos e qualitativos) tratados através desta ferramenta informática, são devolvidos às respectivas unidades de negócio para que se possa proceder a correcções e melhoramentos.

*“É claro que esta avaliação tem de ser anual, não pode ser semestral porque está muita coisa, nomeadamente não é de um dia para o outro que os serviços verem que*

*determinadas coisas não estão a chegar como nós gostaríamos que chegassem, às vezes também é difícil, é difícil alterar as coisas.” (DRH OC).*

A avaliação de impacto da GRH é também realizada através de figuras chaves na organização e assume assim um carácter informal mas não menos importante. *“...nós temos nos mecanismos de avaliação de competências, temos um ponto central de avaliação. Nós procuramos sempre complementar com os mecanismos informais. Nós temos uma espécie de grelha entre nós, na administração uma série de pessoas chaves (os keepers) e essas procuramos obter informação directamente delas, entre nós [...] com alguma regularidade, o que está a acontecer com a pessoa A, com a pessoa B, etc.. Mas digamos isto é um mecanismo de um nível mais intimista, nós mantemos sempre debaixo de olho e depois temos os mecanismos do processo de avaliação por competências que nós acompanhamos, o que é que está escrito, o que foi dito, etc. [...] Muito centrado, essencialmente centrado naquilo que pensamos ser as pessoas chave, aquelas que fazem a diferença, as grandes âncoras do projecto ...”.* (CEO).

Contudo, a organização pensa que seria importante melhorar a sua capacidade de monitorizar o desempenho. *“Eu acho que um dos trabalhos importantes que temos de fazer na parte dos RH [...] é exactamente indicadores e a correlação de indicadores. Mais do que os indicadores. A avaliação de indicadores, como está a decorrer, etc, qual é a taxa de rentabilidade, a produtividade por aí fora. Mas para dizer verdade sobre isso falta correlacionar indicadores. Perceber como é um erro de um trabalhador tem efeito na rentabilidade, tem efeito num...”* (CEO).

A ideia de definir mecanismos internos de monitorização da performance dos colaboradores esteve presente desde o início da organização, como um dos aspectos importantes para atingir o sucesso da organização. *“Isto resulta de uma coisa que é um curso que nós fizemos promovido pela agência espacial europeia, um curso de empreendedorismo [...] nós apresentamo-nos e o tipo que estava a dar o curso, que era um alemão, “ [...] O vosso sucesso, vai ser na capacidade de monitorizar os trabalhadores”. Monitorizar para vocês perceberem exactamente o que estão a fazer bem ou mal, vocês vão conseguir, vão conseguir [...] “ E de facto este tipo tem razão! [...] depois não sabemos bem o que estamos a fazer, ou seja se fazemos de maneira produtiva, sustentável ou não! Mas como é que fazemos, o facto de termos feito isso cedo, ajudou muito.”* (CEO).

### Participação

A participação dos colaboradores é, na perspectiva da organização, livre e activa.



*“Há sugestões para alterações de processo ...[...] A introdução, nós temos um board, são as pessoas que mais responsabilidade...e são discutidas aí quando achamos que faz sentido... [...] Fala com alguém! Com as pessoas que estão mais próximas! Normalmente a comunicação flui. Flui bem. É claro que fluía muito melhor quando éramos 6. Aí íamos almoçar! Um tipo pode falar com quem quiser!” (Colaborador HS).*

Um exemplo de participação concreto foi apontado por HS, que descreveu uma sugestão de um colaborador implementada pela organização. *“ Estava a lembrar-me de uma situação concreta [...] por exemplo, usabilidade de ter uma área específica de usabilidade ou vectores de usabilidade. Foi identificado por um [...] e ele próprio hoje está responsável [...] Foi identificado assim, faz sentido coisa que nós não fazemos e não fazemos de uma forma sistemática [...] usamos aquela grelha pronto perfeito [...] e ele está a fazer e está a gostar.”.*

Contudo, um dos aspectos que consideram que condiciona a qualidade dessa participação é o facto de, para a maioria dos seus colaboradores, a Organização C ser a sua primeira experiência profissional. *“Mas há uma coisa que funciona muitas vezes contra nós, é que as pessoas não conhecem a realidade! 90% das pessoas, 80% das pessoas têm a sua primeira experiência profissional aqui. Às vezes, vêm outras pessoas e dizem, “vocês têm, estão a falar porque...” (CEO).*

Este aspecto influencia por exemplo o tipo de solicitações que fazem e o tempo que dedicam a essas solicitações bem como a forma como pensam a sua intervenção. *“...sentiam-se protegidos por nós, sei lá, é o que acontece com as nossas crianças, não é? (CEO).*

Quando a administração numa reunião de quadros apelou à iniciativa dos colaboradores incentivando a criação de *spin-offs* a partir de tecnologias criadas na organização, os colaboradores tiveram uma reacção negativa a este apelo. *“...viam em nós pessoas que aguentavam o barco [...] em que confiavam! Portanto, na perspectiva de nós dizermos agora tens aqui o teu barco, está no barco, está na água, vais fazer o teu percurso sozinho [...] de facto gerou-se aquela confusão, o que é que eles querem, o que estão a pensar fazer? Vocês têm outros projectos? Gerou-se uma confusão tão grande que nós saímos de lá angustiados! Lembro-me disso, uma autêntica desilusão para nós! Pensávamos que íamos dizer uma coisa fantástica, [...] e foi exactamente o efeito oposto!” (CEO).*

### Motivação

A Organização C desenvolve uma série de actividades que têm como objectivo fomentar o relacionamento entre as pessoas, a coesão dos colaboradores em trono da Organização C. e o desenvolvimento da cultura organizacional. *“...para já em primeiro*

*lugar para mim não é tão importante produtividade ou seja, tão importante [...] para mim, é muito importante que as pessoas convivam umas com as outras! Que se conheçam!” (DRHOC)*

Essas actividades são “*day at home*”, “*all organização C*”, os jantares de Natal, as reuniões de quadros e os fins-de-semana radicais.

Na perspectiva da organização, as chefias deveriam acompanhar de forma próxima os colaboradores e perceber se possuem todas as condições necessárias à realização do seu trabalho. Incentivam pois uma relação próxima das chefias com as suas equipas. Nas palavras do CEO, “*...as pessoas têm de conseguir falar com eles, conseguir fazê-los perceber que mais do que um chefe para as pessoas, tens que ser um amigo verdadeiro amigo das pessoas, ser confidente, falar sobre tudo, tens que sentir as pessoas, eles estão aqui num espaço que tem que ser um espaço íntimo para elas, em que elas se sentem bem e que falem quando não estão bem!*”

Reconhecem, contudo, que existe alguma dificuldade em conseguir realizar esta ideia. “*...Mas as pessoas, não funcionam, não dão “ouve, consegues dizer-me se está a acontecer alguma coisa com a pessoa XPTO?” [...] as pessoas falam “eu acho que ele tem, ou que ele está a divorciar [...]” mas eu sinto que eles não estão suficientemente perto! [...] Não percebem bem o que está a acontecer com a pessoa e porque é que ela não está a resultar, estamos a ter alguns problemas com o que ela está a fazer!*”

Todavia, algumas chefias referem como uma situação normal do dia a dia, e não em situações excepcionais como anteriormente o CEO aponta, que é necessário estar próximo dos colaboradores especialmente para enfrentar alguns dos custos que a especialização do trabalho traz. “*...o que eu sinto é que uma pessoa que esteja muito tempo num projecto conhecido tem alguma tendência para a desmotivação porque fica muito tempo a fazer a mesma coisa, muito tempo digo, um ano, mais do que um ano [...] a partir daí, [...] nota-se que é preciso um acompanhamento bem mais próximo porque a pessoa tem tendência a achar que ficou com aquele projecto e que vai ficar com ela o tempo...* (Colaborador HS).

### Comunicação

A comunicação interna é muito importante para a gestão da organização. Esta preocupação foi, por exemplo, um dos aspectos que estiveram na decisão de alteração da estrutura organizacional, tal como referi anteriormente (ver ponto *Estrutura Organizacional*). Um dos primeiros actos que o novo CEO realizou foi uma reunião de quadros porque os colaboradores estavam na expectativa de ter novas informações face à mudança de CEO. “*...esperam isso de mim basicamente! Esperam*

*que haja, agora temos os resultados e as pessoas querem sempre, obviamente informação da empresa.” (CEO)*

Por outro lado, o conselho de administração, nas palavras do seu presidente, reconhece que a comunicação é também um bom veículo para alterar comportamentos. ” *...eu acho que esta capacidade de nós estruturarmos, sistematicamente falarmos, com as pessoas acerca das mesmas coisas faz com que elas reajam, e comecem a dar importância a determinados aspectos ...”*

Para além da comunicação próxima e individualizada, a organização possui outros canais mais formais e estruturados de comunicação como as *newsletters* para os clientes e para os colaboradores, tendo sido esta última, uma prioridade. “*Nós temos a nossa newsletter interna, que é vocacionada para eles, sempre tivemos, não é sempre mas tivemos muito antes a newsletter para, vocacionada para as nossas pessoas do que para os clientes!” (CEO).*

A informação presente nas duas *newletters* é também diferente. A dos clientes privilegia as tecnologias e ideias desenvolvidas pela organização (“*...uma coisa vocacionada para fazer o marketing da empresa*”) e a dos colaboradores tem informações internas relativas à performance da organização e aos acontecimentos internos mais relevantes. “*as notícias sobre todos nós, sobre coisas que interessam em termos de vida da empresa, os indicadores, o crescimento, a riqueza que geramos, etc..” (CEO).*

As informações flúem internamente com especial incidência sobre acontecimentos favoráveis. Por exemplo, as propostas que não são ganhas não são divulgadas mas acontecimentos prestigiantes para a Organização, sim. “*Normalmente não é publicitado mas se ganhar o projecto e se tem alguma importância sabe-se [...] Por exemplo, o João acompanhou o presidente da república à China, está lá a notícia, notícias nos jornais. É engraçado, qualquer pessoa que encontra uma notícia no jornal manda para a lista, sabe toda a gente "olha [...] no Público (jornal O Público)..." (Colaborador HS).*

Como já referi no ponto anterior *Avaliação da GRH*, é dada também atenção à informação que flúi através dos “*keepers*” \_ pessoas – chaves\_ da e para a administração. Este processo intitulado de “*intimista*” pelo CEO é muito eficaz porque esbate o impacto que o aumento de colaboradores trouxe ao processo de comunicação, natural à introdução de uma estrutura organizacional mais formalizada.

### Cultura

A cultura organizacional é considerada um factor importante para o sucesso da Organização. “*Este é um desafio verdadeiramente importante que eu me, que é o que*

*digamos em principio me mete mais... Gerir esta equipa, fazer as pessoas acreditar, sentirem-se bem aqui é uma coisa que me motiva de facto e interpretar sinais etc. [...]. É engraçado que... uma cultura certa eu acho que as coisas vão correr bem. O problema é que tudo isto é muito volátil. Nós nunca sabemos o que é que uma pequena coisa... mas enfim!"* (CEO)

Estando muito dos colaboradores deslocados nas organizações – clientes, ganha grande relevância construir um conjunto de valores e relações que sejam integradores para o colaborador, independentemente da localização do seu posto de trabalho. “...o importante aí é se ele está no cliente, que o espírito da equipa também seja importante entre o grupo, nosso que está na empresa e não os nossos com o cliente! [...] o pior ainda são aqueles que temos na Alemanha, por exemplo, esses... [...] é que é mais difícil porque só vêm à reunião aqui, comunicamos por email naturalmente e vêm à empresa naquilo que, nas iniciativas que nós fazemos, Jantar de Natal, fim de semana radical. Nós pagamos a deslocação para a pessoa vir...” (Administrador AP). “...uma coisa que é diferente na Organização C é a cultura, temos uma cultura nossa e queremos evitar coisas como situações de outras empresas,...em que as pessoas nunca foram às instalações mãe e que nunca tiveram os valores da casa mãe! É contratado e vai directamente para o cliente e é largado lá, nem tem lugar sequer nas instalações. [...] até com a própria imagem que a pessoa transmite ...é a diferença entre conhecer bem a cultura, conhecer as pessoas, ter dados...ou ter o seu mundo no seu cliente..” (Colaborador HS). Assim, desenvolvem-se várias actividades com o objectivo de a consolidar como os encontros relatados nos pontos Comunicação e Motivação. Por exemplo, o “Day at Home”.

A cultura organizacional é caracterizada como sendo informal, flexível e responsabilizadora dos colaboradores, e pelos valores qualidade, inovação e visão global. É harmoniosa também com os procedimentos internos da organização como por exemplo a gestão do tempo. “Mas eu acho que a Organização C. para as pessoas mesmo que cá estão é informalizado e é aquela questão de as pessoas não sentirem ou que estão a ser vigiadas ou que anda alguém a dizer isto desta ou daquela, não, não existe desde que a pessoa trabalhe bem e se coordene com a equipa em questão. Ninguém liga a este tipo de coisas.” (DRH OC). “...nós tínhamos uma visão muito clara. Aliás, nós tínhamos três valores que era qualidade, inovação e visão global.” (CEO).

### Mudança

A Organização C. introduziu uma alteração à sua estrutura organizacional num momento prévio mas próximo da realização deste estudo de caso. Essa mudança de

estrutura foi decidida com base num estudo do Insead que confirmou alguns sintomas que já se faziam sentir internamente.

*“...nós na altura tínhamos competências, equipas digamos assim, por ramos de negócio, isto foi o que conduziu à reestruturação, nós tínhamos quatro grandes áreas, o apoio aos ...de empresas, área das telecomunicações, a depender do TIC, que é um espaço mais avançado, e o Espaço. As pessoas eram afectas a cada uma dessas áreas. No interior de cada uma das áreas, era aí que se faziam as comutações. O que é que acontece? É que se considerava que para o mesmo cliente às vezes era preciso estas três, as quatro áreas, podiam e tinham, eram chamadas a intervir, mas entre si não havia comunicações entre os departamentos! Á medida que a empresa cresceu, funcionavam mais, corríamos o risco de funcionar como departamentos estanque.*

*Ora bem, a alteração, que conduziu a este modelo de reorganização interna em que é possível que a área de Telecom trabalha para as distintas áreas, pode estar na área espacial se for necessário alguma competência da área da Telecom, pessoal da área da Telecom que vai trabalhar para um projecto da área, projecto que mexe por exemplo com a área ou a intervenção espacial, quando até aqui não! Cada competência funcionava autonomamente! [...] a partir do momento em que intervimos em clientes maiores e foram exigidas competências horizontais. Significa que fomos constatando que este modelo de organização não servia” (Administrador AP).*

A administração considera importante na introdução de mudanças a persistência pois reconhece ser difícil a sua implementação pela resistência dos colaboradores. Desta forma, afirma a necessidade de persistência no envolvimento das pessoas na mudança. *“Eu acho que o mecanismo da insistência ...eu acho que temos que insistir, insistir, e as pessoas vão abrindo e aí, a tal avaliação, com base nas competências...obrigar as pessoas a falar sobre aquele aspecto, eu reconheço o potencial...” (CEO)*

#### Qualidade de vida no trabalho

Reconhece-se que existem alturas em que é exigido ao colaborador um esforço suplementar quanto ao seu horário de trabalho. *“Há sim a trabalhar depende muito! Há picos. Há alturas muitas pessoas fazem as 8h mais, há alturas de pico, às vezes fazem aquelas directas isso acontece, as pessoas têm prazos [...]. Em situações normais fazem, nós temos flexibilidade [...] as pessoas não têm entrada às 9h.” (Colaborador HS).*

Contudo, e na opinião de HS, *“Tem tudo a ver com uma questão de planeamento. Se as coisas estiverem planeadas, se planearmos com tempo e tentamos fazer isso, normalmente fazemos isso. As próprias pessoas sabem. Olha nesta altura, tenho que*

*ir à creche, [...] não somos propriamente uma linha de produção em série! Só trabalho aquelas horas! Temos flexibilidade também...*

Um outro mecanismo desenvolvido intencionalmente é o de envolver as famílias dos colaboradores na Organização. *“...também é importante que as pessoas venham ver quais foram os resultados da Organização C., para que o marido também contribuiu. É sempre feito um jantar e essas coisas todas. [...] para elas é também importante e é importante começarem a vir. Inicialmente começaram a vir um bocadinho a medo, com o pé atrás, “vou lá para aquele sítio onde ele passa muito tempo” (DRH OC).*

Também foi decidido o encerramento da Organização durante a segunda quinzena de Agosto para “obrigar” os colaboradores a gozarem as suas férias. *“Aqui as pessoas vão mesmo de férias! Até porque sabem que fulano x está de férias, o projecto está mais ou menos parado, o cliente também é avisado com antecedência neste período, o projecto vai parar por qualquer motivo e este ano vamos adoptar porque funcionou muito bem o ano passado! Foi uma forma, mesmo para as pessoas é uma questão de mentalização. As pessoas a partir do momento que sabem assinalam logo as férias e gozam-nas! Têm férias e descansam porque isso é muito importante! Porque havia aqui pessoas que completamente agarradas ao computador e era impossível dizer-lhes vai de férias, ...para já não depois quando ...e é complicado porque uma pessoa de engenharia de informática tem isto, as pessoas ficam de tal maneira viciadas no trabalho ... é verdade, eu vejo isto.” (DRH OC)*

### Gestão do trabalho

A gestão do trabalho alterou-se, obviamente, com o aumento da dimensão da organização. As alterações tiveram impacto na qualidade de vida dos colaboradores. *“...Na altura a empresa era muito mais pequena, ou seja nós tínhamos que fazer muita coisa e prontos muita coisa para fazer, o tempo não estica! Neste momento, a empresa é maior, as responsabilidades que tem estão mais bem definidas, o trabalho também está mais bem, a Organização C já tem uma série de procedimentos que veio, que teve este tempo todo para melhorar, é natural que as coisas funcionem melhor! E que daí que o tempo já seja mais bem controlado, que as pessoas já tenham melhor qualidade de vida. Claro que de vez em quando há umas situações, projecto específico de vez em quando mas é muito menos que tenha que fazer uma noitada. Uma coisa que surgiu de um momento para outro...” (Colaborador RF)*

Nesta organização não existe pontógrafo nem controlo físico de presenças dos colaboradores. Esta função é atribuída ao próprio colaborador e ao seu gestor de projecto. *“Nós não marcamos faltas a não ser que mesmo que seja um caso, que nunca aconteceu, que seja uma falta injustificada não há história aqui na Organização*

*C! Porque há um acordo de cavalheiros. A partir do momento que nós também colocamos nas pessoas “olha confiamos em ti, a pessoa tinha sempre a responsabilidade de contribuir ou seja a pessoa por exemplo, sei lá posso-lhe dar um exemplo, vão ao médico, não dizem que vão ao médico! Está a perceber? Vão ao médico e saem. O que não fizerem depois fazem, também não está cá, e nem sei pergunto aonde está porque sabemos que a pessoa é responsável e se saiu por qualquer motivo [...] As pessoas chegam a uma altura tal que têm um exame de manhã, vão ao exame, não dizem nada e se for preciso ficam cá até à meia-noite.”* (DRH OC).

Contudo, a preocupação com a monitorização do trabalho é evidente e um dos aspectos centrais da gestão da empresa tal como foi referido no ponto *Impacto da Gestão de Recursos Humanos*.

#### **5.1.4. Perspectiva dos colaboradores**

##### *A organização*

A Organização C tem uma imagem muito favorável junto aos seus colaboradores destacando-se os projectos que desenvolveu para a NASA e ESA como sinónimo de inovação e excelência.

*“...é uma empresa que tem uma muito boa imagem. Eu já conhecia apesar de eu não estar envolvido se calhar nos projectos em que tem mais fama, [...] a Organização C é conhecida pelos seus projectos para a NASA, para a ESA, pelos sistemas confiáveis.”* (Colaborador TA) *....” a imagem de marca da Organização C naquela altura e ainda um bocado agora também era, foi, o que os lançou foi o projecto pela NASA. Isso tem que ter algum crédito, não é qualquer empresa portuguesa que faz isso, não é?”* (Colaborador RF).

*“...empresa organizada, com projectos diferentes daquilo que eu estava habituado, estava habituado a trabalhar noutra área de informática, e basicamente foi isso! Mesmo a grande ideia, mesmo foi a empresa organizada!”* (Colaborador MG).

A boa imagem da organização associada à sua localização e às perspectivas de carreira percebidas constituem factor de atracção para novos colaboradores. *“...a empresa tem uma excelente imagem nesta área. Ouvimos de vários casos que correm mal e da Organização C só se ouvem coisas boas lá fora e, e sempre e é uma empresa que me interessava também porque é uma empresa que está a crescer. É mais fácil subir na carreira numa empresa que está crescendo do que uma empresa [...] eu queria mesmo era ficar cá em Coimbra....”* (Colaborador TA).

*“Principalmente na maneira como faz as coisas e na ambição que tem. Aposta na qualidade, em fazer a diferença, os outros clientes, nas relações que tem. Daí nós termos nascido do nada em pouco tempo! E termos uma imagem muito forte. Não é propriamente por investimentos em publicidade e na imagem mas sim no trabalho sério.”* (Colaborador HS).

#### *Processo produtivo*

O processo produtivo é feito com base em projectos, como já referimos anteriormente (Ver ponto Processo produtivo, na perspectiva da Organização). Dois elementos são importantes na sua gestão: o gestor e a equipa.

A gestão do trabalho depende também e de uma forma determinante do gestor de projecto. É o gestor de projecto que negocia com o cliente os prazos, constitui a equipa e elabora o plano de trabalho. *“ Também quem faz esta história é muito o gestor do projecto que sabe mais ou menos os tempos que tem que cumprir com cliente e ir tentando jogar com isso [...] o projecto é das funções dentro da empresa que eu acho que é mais, mais importante! Porque, porque tem de conciliar os interesses da equipa com os interesses do cliente, está ali no meio, e não acho que haja muito bons gestores de projecto dentro da Organização C porque é complicado muito complicado. É uma função complicada!”* (Colaborador RF).

A gestão da equipa é obviamente importante para a gestão do projecto e para a produtividade. É o responsável pela unidade de negócio/área de engenharia que escolhe a equipa toda, desde o gestor do projecto aos técnicos que compõe a equipa. A constituição da equipa de projecto obedece, segundo o colaborador HS, a critérios específicos:

a) Históricos, ou seja do conhecimento que determinado colaborador tem do cliente. *“...é uma questão de história. Neste caso, a história com o cliente. Eu sempre acompanhei aquele cliente...”*

b) Competências necessárias ao projecto. As competências dos colaboradores para o sucesso do projecto é tão importante que *“Se é um projecto que começa em 15 de Fevereiro, se essa pessoa tem as competências certas, mesmo que haja outro que comece logo no início de Fevereiro, no fundo vou guardar aquela pessoa para aquele projecto!”*. Esta opção de gestão por competências tem como consequência que por vezes determinados colaboradores, tendo terminado um projecto, fiquem livres. Nesta situação, são lhes atribuídas tarefas internas de desenvolvimento.

c) Características do projecto, *“As condições de projecto têm a ver com, se é um projecto que tem um planeamento mais agressivo ou um planeamento menos*



*agressivo. Num planeamento agressivo, nunca irei pôr uma pessoa que tenha que ganhar competências. É um risco acrescido!”*

d) Localização, *“Temos projectos no estrangeiro, obviamente não vou pôr uma pessoa que não tenha fluência em inglês, principalmente se for uma deslocação para lá é preciso que essa pessoa tenha condições...”*.

Na Organização C, a gestão do projecto implica, no que se refere a soluções de problemas *“... Por exemplo, questões técnicas é necessário, digamos, um brainstorming junto da equipa e de pessoas mais sénior para resolver problemas.”*, e ao controlo da produtividade, *“...reuniões de progresso regulares são os mecanismos, mecanismos de discutir questões em grupo, de monitorização, de controlo de progresso [...] Depois existe sempre um planeamento que é feito para um projecto em que as pessoas têm tarefas atribuídas ao longo desse plano. E esse plano é sempre actualizado regularmente, mantido e está sempre disponível para a equipa.”* (Colaborador DA).

Alguns problemas que surgem na gestão de equipas estão relacionados com a não adequação dos elementos da equipa quer por questões técnicas quer por questões relacionais. *“...não revelarem competência para tal, já não vou incluir motivos de doença ou de coisas assim, tirando esses motivos, por exemplo, criaram-se expectativas muito elevadas relativamente às suas competências e depois na prática verificou-se passado uma semana ou duas que as pessoas não têm o perfil ou não têm as competências para tal...”* (Colaborador DA).

Estas questões são sempre resolvidas *“... isto é resolvido no seio da equipa! Ou no seio ou na hierarquia superior! Mas sempre na estrutura da engenharia, nunca vai aos RH!”*. As soluções adoptadas passam por *“... Ou se coloca outro colaborador a ajudar, faz-se um acompanhamento mais fino, mais de perto, essa é uma opção ...”* (Colaborador DA).

A gestão por projectos envolve o risco da especialização dos colaboradores, particularmente quando os projectos são muito longos, o que poderá provocar *“...às vezes por exemplo, uma equipa acaba por se especializar de alguma forma num determinado cliente ou numa determinada aplicação [...] alguma cristalização [...] alguma tendência para a desmotivação porque fica muito tempo a fazer a mesma coisa, muito tempo digo, um ano, mais do que um ano...”* (Colaborador HS).

#### *A Gestão de Recursos Humanos da organização*

O papel da GRH na organização é principalmente associado com a gestão de processos, garante da qualidade dos procedimentos mas também com a aplicação das técnicas de GRH, ainda que esta última de forma menos evidente.

*“Tem, para já uma grande parte da logística para resolver, os contratos, os pagamentos, isso tudo! São bastantes pessoas! E depois existe toda aquela parte de os manuais de acolhimento e isso tudo...” (Colaborador TA)*

*“...tive que tratar do clube telemóvel, do seguro de saúde, e essas coisas quer dizer, eu assino os papéis, entrego e depois eles reencaminham isso tudo sei lá, os ordenados, os recibos, as despesas, a gente vai a Lisboa, temos despesas temos de entregar, tem de tratar dessa área toda!” (Colaborador MG).*

*“Eles também gerem a questão das férias, por exemplo, dos colaboradores, também fazem aconselhamento legal, jurídico, têm chamados períodos de atendimento em que as pessoas podem ir junto dos RH e perguntar as questões relativas a férias, a licenças de paternidade, até caso de falecimento de parentes. Quer dizer, dão este apoio jurídico que é importante!” (Colaborador DA)*

A sua presença, enquanto área funcional justifica-se, na perspectiva dos colaboradores, pelo número crescente de funcionários. E a sua importância é medida pela sua posição no organigrama ao nível de uma direcção. *“Acho que faz diferença. Diferença suficiente para justificar a existência de um departamento, separado do resto da estrutura da empresa, dado que com o nosso crescimento tem sido a um ritmo pronto avançado, alargado e já somos mais de 100 pessoas e penso que se justifica.” (Colaborador DA).*

Contudo, a intervenção da área de GRH, embora se lhe reconheça um papel importante como gestor dos processos, é uma intervenção essencialmente de suporte. De facto, na perspectiva dos colaboradores a sua concreta execução é da responsabilidade das chefias (gestores de projecto, responsáveis de áreas funcionais, etc.) que se encontram mais próximas dos colaboradores ou seja, uma função distribuída. *“... as pessoas quando são integradas na equipa de projecto e estão lá a trabalhar imaginemos durante três meses contactam com os RH esporadicamente para tratar de questões contratuais, de formação de férias, etc., etc. mas basicamente quem lida no dia a dia com as pessoas, quem está ali 8h por dia quase, muitas vezes lado a lado, frente a frente são os elementos da equipa de projecto ou é o gestor de projecto!” (Colaborador DA).*

Por exemplo, a propósito da avaliação de desempenho, um colaborador referiu que *“Pois, mas a minha ideia é que eles [GRH] não têm competências para avaliar! O que eles têm é para gerir a avaliação! [...] acho que por isso se o problema é na avaliação e não no processo de avaliação, acho que não ia falar com os GRH!” (Colaborador TA).*

*“...Gerir, eu acho que é [o processo de Avaliação de Desempenho]! Mas a avaliação propriamente dita, fazer a avaliação não são os RH que eles não sabem o que é a*

*gente faz, elas não. Só a pessoa que nos está a orientar é que sabe, ele realmente chega cedo ao trabalho, está todo o dia ali a trabalhar, cumpre as datas, é uma pessoa, só o nosso gestor é que sabe essas coisas, não é os dos RH que sabem, sei lá, a que horas é que ele chega, se está na Internet, sei lá, tem sempre que ser o gestor de projecto. Sim eles acompanham-nos sempre!”* (Colaborador MG).

As razões evocadas por HS na explicação da menor intervenção da GRH na gestão de carreiras são um outro exemplo ilustrativo. “...mas a iniciativa normalmente não é dos RH [...] não é iniciativa dos RH. [É dos responsáveis das áreas] Sim, porque acho que aí é que faz sentido. A pessoa se muda deve ter coisas para mudar não é logo, não é a longevidade que os RH podiam medir, medir a longevidade da pessoa, não é por aí [...] Antiguidade, não é por aí, não é pelo curriculum que tem, e quem consegue medir de facto se a pessoa tem e executa bem [...] também que competências é que tem [...] os RH podem de alguma forma reunir alguma informação através das avaliações, consegue informação, tomam a iniciativa de dar carreira a uma pessoa, a iniciativa e a vontade da pessoa e o conhecimento das equipas”. (Colaborador HS).

Os colaboradores consideram mesmo que a função GRH poderia ser desempenhada pelos próprios gestores de projecto mas que pelo facto de estes se terem também de preocupar com questão técnicas, impossibilitá-los-ia de estarem próximos das pessoas. O estar próximo das pessoas é uma das qualidades, se não objectivo, da função RH. “...só que provavelmente não iria funcionar tão bem. Aliás, acho que garantidamente. Porque, por definição o director de informática tem um conjunto de responsabilidades e estaria distanciado digamos assim das questões de RH e estaria mais focado nas questões de informática e de engenharia e relegava isso para segundo plano e dessa forma nunca conseguiria acompanhar e dar-lhe o apoio que a empresa precisa e que os colaboradores precisam.” (Colaborador DA).

Esta mesma perspectiva era inicialmente partilhada pela gestão da organização, como já tive oportunidade de referir.

Contudo, os colaboradores também estão conscientes de algumas das limitações que a GRH enfrenta e que condicionam a sua actividade nomeadamente, “Neste momento somos 100 e tal pessoas e só havia uma pessoa para tratar de tudo que tem a haver com os RH! Parece-me muito, muitos RH para só uma pessoa! Ou seja, a O.C. (DRH) acabava por se calhar fazer só trabalho administrativo de processamento de salários, de tudo o que ia para os RH, os clubes telemóvel, sei lá! E não dá espaço nenhum realmente para pensar em projectos novos dentro da área dos RH. Por exemplo, uma área que eu sinto bastante descurada dentro da empresa na área dos RH é a questão da formação.” (Colaborador RF).

### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos identificadas*

Os colaboradores têm um bom conhecimento das práticas de GRH que são utilizadas na organização, algumas das quais designam pelos seus nomes técnicos. O seu conhecimento traduz-se por dominarem os procedimentos inerentes à aplicação das técnicas aos seus casos específicos ou aos seus colegas mais próximos. Contudo, na sua perspectiva, a execução das práticas de GRH, quando envolve a interacção com o (s) colaborador (s), é sempre da chefia que detém o conhecimento real do trabalho e das necessidades inerentes à sua execução.

O desenvolvimento dos procedimentos de suporte, que na perspectiva dos colaboradores são eminentemente administrativos, é da competência da função GRH. O departamento de GRH funciona adequadamente, na sua perspectiva dado que é rápido na resposta às solicitações e para além disso, a sua presença é discreta. “ Às vezes *não se sentir a diferença é bom, significa que as coisas estão a fluir correctamente.*” (Colaborador DA)

### Seleccção

A selecção de novos colaboradores é, na perspectiva dos colaboradores, realizada pelos gestores de projecto, sendo a intervenção dos RH limitada à gestão do processo administrativo.

*“A selecção das pessoas que entram? Eu acho que isso é pela parte de RH. Eles é que recebem os currículos e penso que as entrevistas são marcadas com base nos currículos que recebem, penso eu.”* (Colaborador MG).

*“As entrevistas [...] penso que normalmente deve ser o gestor de projecto se tentou contratar alguém para participar nalgum projecto e pelos meus colegas foram todos pelo gestor de projecto. É que os entrevistou, viu se eles tinham as competências que eram necessárias ao projecto e só posteriormente é que depois é com os RH. Quer dizer, depois é contratado, depois isso é a nível dos RH, já passa pelo contrato essas coisas. Pois, lá está o contrato, mais uma das funções deles!”* (Colaborador MG).

### Acolhimento

O gestor de projecto, responsável pelo projecto em que o novo colaborador vai ser integrado, é a principal referência no processo de acolhimento. “...é o *tutor do colaborador que vem para cá trabalhar, vai apresentar o novo colaborador pela empresa toda.*” (Colaborador MG).

As actividades de integração, tal como são referidas pelos colaboradores, centram-se principalmente no projecto em que o novo colaborador vai estar envolvido e incluem acções como leitura de documentos, formação sobre o projecto, etc. “*No meu primeiro*

*dia a única coisa que eu fiz, acho que esse dia já contou mas a única coisa que eu fiz foi uma pequena reunião com a gestora de projecto para me enquadrar mais ou menos no que eu vou fazer. Mas foi só isso, eu estive cá uma hora! Acho que só comecei a sério no dia a seguir.”* (Colaborador TA).

*“...deu-me (o gestor de projecto) na altura, os documentos do projecto para ler, deu-me formação nalgumas coisas que eles cá utilizam [...] tive muita coisa para ler! Li tudo o que a empresa, o software development process, [...] estive uma semana ou duas só em leitura de documentos, só para me inteirar como é que são os procedimentos da empresa.”* (Colaborador MG).

Para além destas acções centradas no projecto, são desenvolvidas outras que visam a integração na organização como seja a apresentação da organização, tal como já referi anteriormente (ver **Praticas de Gestão de Recursos Humanos – Acolhimento**). Como a fonte de recrutamento privilegiada é a Universidade pública mais próxima, frequentemente os novos colaboradores têm já contactos internos na organização, o que facilita a sua integração. *“...eu conhecia alguns sim. Por exemplo, o JC (um dos administradores) é bastante conhecido aqui na informática e [...] (na cidade). E conhecia bastantes colegas porque somos todos da mesma faculdade, é fácil conhecer as pessoas. A Organização C vai buscar bastante gente lá...”* (Colaborador TA).

Outros desenvolveram enquanto alunos, projectos em colaboração com a Organização C iniciando assim o seu conhecimento da organização de uma forma não estruturada, tal como o processo de Acolhimento interno, o faria. *“Não porque eu estava pelo... (Instituto Superior) porque eu estava no projecto ...(Instituto Superior) e ia à Organização C para fazer, ia só para reuniões! Mensalmente havia uma reunião, eu ia lá, deslocava-me à sala de reuniões participava na reunião e depois ia-me embora. Só nos últimos 2 meses do projecto do bacharelato do Instituto é que tive mesmo na Organização C!”* (Colaborador MG).

### Formação

A Formação é um dos exemplos que os colaboradores utilizam para ilustrar o desempenho da GRH e de como a sua presença traz mudanças. *“... nós antigamente tirávamos cursos esporadicamente, consoante as oportunidades. Agora temos processos sistematizados, temos avaliação de formação, temos um levantamento de necessidades, estabelecimento de objectivos de formação e os RH participam nisso.”* (Colaborador DA).

Os colaboradores, para além de poderem prosseguir os seus estudos universitários, frequentam acções de formação profissional disponibilizadas pela organização. A

decisão do seu acesso à formação é tomada pela chefia directa ou de área funcional. Na base da sua decisão, estão as competências que a realização de um determinado projecto exige. “...é conforme o tipo de formação [...] às vezes há aqui formação da qualidade [Departamento da Qualidade]. A qualidade faz uma apresentação, temos de ser nós por livre e espontânea vontade a inscrevermo-nos ou então o nosso gestor de projecto achar que é mesmo importante e ele próprio nos inscreve e diz. Manda-nos um mail a dizer “olhe, tem que fazer esta apresentação” [...] formações assim mais de outro nível, sem ser cá dentro da empresa e isso já é mesmo feito pelo gestor da área e os gestores de projecto que analisam o que é preciso saber isto e esta pessoa se calhar é a mais indicada para ir aprender isto vamos colocá-la a fazer isso.” (Colaborador MG)

### Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho é bem conhecido pelos colaboradores.

“Eu sei que as pessoas são avaliadas duas vezes por ano. De 6 em 6 meses. Eu acho que isso é em alturas específicas do ano! Já houve uma agora em Janeiro, mas eu não fiquei a ser avaliado porque estava cá há pouco tempo!” (Colaborador TA)

“Pois agora é de meio em meio ano! Antes era anualmente e agora é semestralmente! Se calhar um ano é demasiado tempo para fazer uma avaliação! Se calhar semestralmente é capaz de ser, dá para ter uma melhor ideia, dá para ter uma melhor avaliação, [...] dá para avaliar melhor.” (Colaborador MG).

Os critérios de avaliação são também conhecidos pelos colaboradores, especialmente porque o sistema de avaliação de desempenho da Organização C inclui autoavaliação. Salientam-se os seguintes critérios: “...qualidade de trabalho em termos técnicos [...] cumprimento do plano [...] é preciso também espírito de equipa, saber trabalhar em equipa...” (Colaborador TA)

A participação em diferentes projectos permite ao colaborador fazer a autoavaliação de uma forma muito concreta, ao longo da sua realização e conclusão.

Os critérios de sucesso adoptados estão relacionados com o cumprimento dos objectivos do projecto e respectivos resultados, em que o cumprimento de prazos se evidencia.”...nós estamos inseridos num projecto, temos um plano, temos datas, deadlines que temos de cumprir, quer dizer se chegar aquela data e eu não tiver o meu trabalho feito, nem é preciso ser avaliado, já sei que ... ou tenho que passar aí a noite ou pronto, qualquer coisa, aquilo tem que ficar entregue naquele dia “ (Colaborador MG).

O procedimento da avaliação, que os colaboradores descrevem com segurança, implica que os resultados da avaliação da chefia e da autoavaliação sejam

confrontados, numa reunião. *“A pessoa que me avaliou vai-me mostrar a avaliação feita por ele e a minha avaliação e vamos fazer um matching das coisas...”* (Colaborador MG).

Neste processo é respeitada a hierarquia funcional na designação dos avaliadores.” *O gestor da unidade faz a avaliação dos gestores de projecto e os gestores de projecto fazem a avaliação dos project engineers e junior engineers e ...*” (Colaborador MG).

Mesmo quando se coloca a eventualidade de resolução de um conflito na avaliação é a estrutura hierárquica, que determina a pessoa a que o colaborador pediria ajuda. *“Se eu tivesse razão tinha que ir, se o meu avaliador não fosse o gestor da minha área teria que ir falar com o meu gestor de área possivelmente! Ou com alguém ainda mais acima e explicar a situação!”* (Colaborador MG).

A participação dos colaboradores em diferentes projectos que decorrem por vezes em simultâneo é avaliada pelo gestor que esteve com o colaborador durante o período de tempo mais longo. Este gestor solicita aos gestores dos outros projectos que também tiveram a contribuição do colaborador, mas por menor tempo, informações que integrará na avaliação final. *“Portanto em seis meses vamos ver no caso de avaliação dos operadores quais foram os gestores que tiveram mais tempo com esta pessoa e esse gestor que esteve mais tempo é que faz a avaliação desse período usando inputs de outros gestores que também tiveram [...] tipicamente fica 4 meses com e outros 2 com outro portanto quem é o responsável pela avaliação é o gestor que esteve 4 meses e esse gestor usará inputs do outro gestor...”* (colaborador HS).

A par da avaliação de desempenho formal, os colaboradores referem a existência de uma avaliação informal que está muito associada à própria gestão por projectos adoptada pela organização. *“...disse que se eu quisesse podia fazer uma avaliação informal [...] dos projectos que eu tenho feito até agora pelo que a gestora de projecto disse está mais ou menos satisfeita apesar de eu próprio não estou muito satisfeito com o trabalho. Acho que houve lá partes que podiam ter ficado melhor mas no geral acho que estou relativamente satisfeito até porque quando passei para este projecto, portanto eu mudei de gestor de projecto e isso tudo e eu trazia boas referências por isso acredito!”* (Colaborador TA).

A avaliação de desempenho também colhe alguma critica dos colaboradores nomeadamente que este processo permite a avaliação das competências dos colaboradores mas não o volume de trabalho real do colaborador. *“Claro, porque se calhar se eu fosse fazer um plano das minhas tarefas todas, não estava ocupado 100% mas no final dava se calhar 200%! Se nós seguirmos um plano dos RH vamos ver que aquilo está tudo mais do que 100% de certeza!”* (Colaborador RF).

O papel da GRH neste processo é resumido à gestão do processo. “ *Sim, na gestão administrativa dos procedimentos. Porque do ponto de vista prático, quem faz as entrevistas e os processos são depois as várias pessoas e os vários gestores de projectos e os vários ...*” (Colaborador DA).

“...mas a minha ideia é que eles não têm competências para avaliar! O que eles têm é para gerir a avaliação!” (Colaborador TA). Consistency

### Gestão de carreiras/Progressão

A gestão de carreiras é assente na utilização adequada das competências dos colaboradores face às exigências dos projectos e envolve preponderantemente a opinião dos gestores de projecto. “...e então eles sabem bem [...] em que é que a gente somos bons e então [...] colocam-nos a trabalhar onde a gente somos melhores! Não vale a pena eu estar a dizer que quero mudar para aquilo que se calhar nem sei porque se eles sabem que eu sei de uma coisa, possivelmente quando houver um projecto e necessitarem de alguém de certeza que vou para lá! Posso-lhe dizer que neste momento, estou a trabalhar fora da minha [...] unidade!” (Colaborador MG).

Os interesses dos colaboradores são subordinados aos projectos da organização (“...o meu objectivo é acabar o projecto!” (Colaborador TA)) mas esta subordinação é explicitada no momento da contratação, ou seja as expectativas mútuas são claramente enunciadas “...isso de eu achar que o projecto é uma seca ou não, isso é problema meu, acho eu! Porque claro que eu posso ter as minhas áreas de interesse só que, eu cheguei aqui há meia dúzia de meses não posso já dizer” ah, eu não quero fazer isso! Eu antes quero fazer isto!” [...] Eu já sei que o que eu estou a fazer não é algo que eu não esteja nada à espera! Eu vim cá para programar e é isso que estou a fazer! É óbvio que não estou a programar para um satélite, estou a programar para uma aplicação para uma fábrica...” (Colaborador TA).

As capacidades dos colaboradores são apreciadas no processo de avaliação de desempenho pelo que os colaboradores lhe associam naturalmente a gestão de carreiras.” *Plano de carreira [...] isso é durante a avaliação*” (Colaborador MG).

Aliás, a mudança de área funcional nesta organização baseia-se no perfil de competências do colaborador bem como nos seus interesses expressos por estes, em especial durante a avaliação do projecto e de desempenho anual, como já referi. “...no nosso processo de gestão de carreiras isso está contemplado. Aliás, nós fazemos bastante mobilidade entre áreas. Nessa altura, lá está, seria através de uma reunião novamente com o gestor de projecto ou numa reunião por exemplo às vezes até em que se faz avaliação global do ano, as pessoas dizem que estão um pouco fartas de



*trabalhar naquela área, que gostariam de mudar, experimentar novas coisas...*” (Colaborador DA)

Para os colaboradores com menor experiência a mobilidade é menor no que se refere à mudança de área. “...*capaz de ser um bocado difícil porque eu teria que dar provas que tenho competências para isso e não sei como é que isso ia ser feito.*” (Colaborador TA). No entanto, os colaboradores podem e são livres de mostrar o seu interesse em mudar ou participar num determinado projecto “*Podem não convidar. A própria pessoa pode mostrar interesse!*” (Colaborador RF).

Os critérios de promoção na carreira são segundo os colaboradores, “*Trabalho desenvolvido, empenho, dedicação, competências que preenchem o perfil que se pretendia...*”, o que clarifica o processo de promoção. Os colaboradores percebem este processo como claro e correcto. “...*sei que nesta empresa nunca iriam promover alguém simplesmente por outros factores! Mais ambíguos digamos...*” (Colaborador DA).

#### Prémios e remuneração

Os colaboradores têm consciência de que o nível remuneratório da Organização C. não é elevado. “...*de que a Organização C não é sem dúvida das que pagam melhor.*” (Colaborador TA). “*Acho que claro que uma pessoa quer sempre ganhar um bocadinho melhor mas neste momento, na altura estava contente com o que ganhava na Organização C*” (Colaborador RF)

Contudo, consideram que as oportunidades de crescimento/progressão de carreira bem como a sua localização são benefícios importantes a considerar. “*É assim, a empresa está cá [...] tem possibilidade e acho que deve ser assim, de ter mão-de-obra mais acessível. Se tivesse em Lisboa, tinha que pagar mais. Mas também é porque lá o custo de vida é muito maior. Aqui, lá só para pagar uma casa, [...] não se ganha quase nada! Por isso acho que é legítimo trazerem até ajuda esta área, ajuda a faculdade, ajuda isto tudo também têm que tirar benefícios disso!*” (Colaborador TA).

#### Gestão das Saídas

A saída das pessoas faz-se, na perspectiva dos colaboradores, devido a incompetência técnica, ainda que esta situação não ocorra frequentemente. “*Parece que até agora isso não tem acontecido muito. Acho que até agora só uma pessoa é que foi despedido ou assim, não sei! [...] acredito, acho que seria um mau técnico.*” (Colaborador TA).

Outra razão identificada para a não permanência é o caso específico dos estagiários que não vêm a sua situação alterada para contratos permanentes sendo, no entanto,

um nível de desempenho insuficiente o motivo da não renovação. *“Termina o estágio e se a Organização C acha que o estagiário não é interessante, não foi uma pessoa que seja boa, prontos, que tecnicamente é boa ou que tenha capacidades de gestão ou capacidades, não demonstrou muitas capacidades técnicas ou de gestão ou seja lá o que for, durante o estágio, não integra na empresa”.* (Colaborador RF).

As saídas dos colaboradores por sua própria iniciativa devem-se, na perspectiva dos que ficam, a questões salariais e de volume de trabalho. *“Agora relativamente a pessoas que estejam na empresa e que já tenham saído. Sim, isso já aconteceu, pessoas que estavam descontentes ou que acham que trabalham demais e recebem de menos ou por alguma razão pessoal ou situação específica! [...] sei que houve algumas pessoas que saíram porque estavam descontentes com o que recebiam em termos de ordenado para o trabalho que faziam...”* (Colaborador RF).

Por outro lado, a ponderação de sair remete também para outras implicações que não apenas as profissionais, de que saliento o facto de os colaboradores não estarem disponíveis para mudanças geográficas que a procura de uma outra organização fora da cidade em que se encontram implicaria. *“Isso é uma questão, o problema é que não é só do ponto de vista profissional! Isso depois implica um conjunto de alterações a nível pessoal e social, por exemplo há pessoas que têm casa, têm outros compromissos, não é? E não podem simplesmente, não é uma questão de ir ganhar mais ou ir com esta pessoa e com esta equipa que isso vai alterar tudo, não é? Há mais ponderações! [...] Preferências regionais, desde de estar mais junto da família, desde...”* (Colaborador DA).

*“Por outro lado também gosto de (da cidade). Tenho cá a minha vida, tenho cá a minha casa [...] porque gosto da Organização C, do que faço e do que a Organização C faz. Por outro lado, enfim estou bem aqui!”* (Colaborador HS).

Os colaboradores referem também que a organização dá geralmente oportunidades às pessoas para se adaptarem e evidenciarem os seus conhecimentos profissionais.

*“...quer dizer a empresa, a Organização C pelo que eu sei geralmente dá um tempo de experiência à pessoa, se não gostar da pessoa não a contrata ou renova.”* (Colaborador RF)

#### *Avaliação de impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

##### Participação

A participação dos colaboradores no dia a dia da organização reveste-se de diferentes meios de expressão, que vão desde a manifestação das suas opiniões à aceitação ou recusa de participação em projectos da Organização C.

Por exemplo, os colaboradores referem que “...se não quisermos, dizemos que não queremos [participar no projecto]! ...se me perguntaram se posso, se quero, se posso decidir então posso decidir que não mas realmente uma pessoa sente-se mal! Até porque há sempre uma pressão muito grande não é? Nestas alturas há sempre uma pressão muito grande [...] Para que as pessoas aceitem. Como é óbvio, a empresa quer é satisfazer o cliente, claro também quer que os seus recursos humanos estejam satisfeitos mas também se for muito é importante, a empresa tem que conseguir fazer esta ginástica [...] nem sempre é fácil que as pessoas estão sempre alocadas e é difícil gerir, gerir os recursos humanos penso que é uma coisa bastante complicada (Colaborador RF).

Referem também exemplos que reflectem a possibilidade de intervir/controlar no meio ambiente. “...as equipas começaram a queixar-se que assim não conseguiam trabalhar, que era impraticável, etc., etc., e isso aconteceu até nas outras instalações, não foram nestas, [...] mas nas outras, aconteceu e resolveram o problema, portanto, instalaram ares condicionados etc.,, e as coisas passado um mês estavam resolvidas.” (Colaborador DA).

A intervenção dos colaboradores inclui sugestões de melhoria como, por exemplo, ao nível de processo. “...se tiver uma ideia nova que envolva processos e engenharia em geral, falo com o meu director, com o meu superior. [...] De 15 em 15 dias normalmente sai sempre qualquer coisa! [...] Temos sido ouvidos relativamente ao assunto. Sim porque nos damos bem e porque as pessoas são sensatas e sérias, o suficiente.” (Colaborador DA). “Ter ideias para projectos? Nós agora, isto é uma empresa, já é diferente quer dizer! [...] Sim, possivelmente falo com o gestor de projecto ou com essas pessoas e expunha-lhes a minha ideia. Tinha que fazer isso de certeza absoluta, não podia fazer nada sozinho, de certeza.” (Colaborador MG)

Os mecanismos relativos à certificação da qualidade são referidos como um instrumento facilitador da participação, com capacidade para influenciar a organização “Nós temos um sistema de gestão de qualidade, ele por si só já garante que existe mecanismos de realimentação, de feedback, em que existe espaço para melhorias! [...] É flexível, funciona, está descrito e toda a gente o conhece!” (Colaborador DA).

### Motivação

Os factores motivacionais salientados pelos colaboradores centram-se na realização profissional, no reconhecimento e no clima social que usufruem na organização. “O que é que me prende aqui dentro? Primeiro que tudo, gostar daquilo que faço, é a primeira coisa. Ponto nº1, a prioridade. Segunda prioridade é o reconhecimento do mérito e acreditar [...] e ter um bom relacionamento interpessoal com o resto dos

*colaboradores, com o resto dos meus colegas! [...] a gente ri muito durante o almoço! E fazemos fins-de-semana radicais, jantares de natal e outro tipo de actividades extra: há futebol e outras coisas assim.”* (Colaborador DA)

O facto de a Organização C ter uma politica salarial caracterizada pela contenção é compreendido pelos colaboradores, como referimos no ponto Prémios e Remuneração, como resultado de “...a empresa está cá em [...] (região centro), estando cá em [...] (região centro) tem possibilidade e acho que deve ser assim, de ter mão-de-obra mais acessível.” (Colaborador TA).

Por outro lado, encontram vantagens apreciáveis por estarem a trabalhar nesta organização, como sejam o desenvolvimento profissional e a possibilidade de evolução de carreira. “Eu acho que isto é uma grande empresa em termos de cultura, em termos de, até em termos académicos. Aqui faz-se bons projectos, aqueles em que a gente diz no fim “isto está bem feito!” E além disso, aqui adquire-se uma experiência a nível de gestão de projecto e isso tudo que não se adquire em outras empresas. Aqui a gestão de qualidade e isso tudo, toda essa parte a Organização C é capaz de ser a empresa que se empenha mais na Qualidade, em Portugal!” (Colaborador TA).

“Acho que estão cá porque a empresa é interessante. É uma empresa muito competitiva, é uma empresa que tem obtido muitos bons resultados, está sempre a crescer. Quando entrei a empresa eram 5, 6, 7 pessoas, 10 no máximo. Neste momento somos 100 e tal! [...] é uma empresa que tem funcionado bem, é uma empresa portuguesa que mostra ser bastante competitiva [...] Com isso aparecem projectos interessantes, surgem oportunidades de as pessoas trabalharem no estrangeiro, quem quiser ...” (Colaborador RF).

Os colaboradores reconhecem também a motivação e satisfação que tiram da realização do seu trabalho e na forma como são integrados em grupos de trabalho.

“...como é indústria as coisas entram muito rapidamente em funcionamento. Nós fazemos as coisas, e elas entram logo em produção. Começavam logo a funcionar. Isso é muito bom porque vemos logo o resultado do nosso trabalho e aprendi lá muita coisa porque acabado sair da universidade e ir trabalhar com um grupo de pessoas bastante mais velho do que eu que já trabalha lá na empresa há bastante tempo!” (Colaborador RF).

Os motivos que levam à desmotivação são identificados pelos colaboradores como a rotina ou então questões de índole familiar. “Já tivermos casos de desmotivação tem a ver com situações pessoais, é mais complicado! Outras vezes é desmotivação ou porque já estão a fazer há muito tempo aquela... [...] E aí tentamos no fundo traçar um plano a mais longo prazo OK tentar fazer isto, temos que...normalmente conseguimos

*satisfazer aquela pessoa...Mas é muito não há uma receita, depende muito da pessoa, das situações...tira umas férias, vai uma semana...já aconteceu também, depende das situações. Tenho dificuldade em dizer a receita!*” (Colaborador HS)

### Comunicação

A comunicação na Organização C é valorizada pelos seus colaboradores, especialmente porque lhes permite estarem informados sobre os projectos que outras equipas estão a desenvolver. Percepcionam favoravelmente estas actividades formais dinamizadas pela DRH. *“...sempre houve essa preocupação de dar informação às pessoas do que se está a passar na empresa, depois [...] parou. Agora há um responsável permanente do marketing, essa pessoa [...] fala-nos dos projectos, dos novos projectos, de coisas que acontecem dentro da empresa, quando abriu a filial em Inglaterra [...] é uma maneira de nos manter do que está acontecer, temos na intranet uma página com informação”.* (Colaborador RF).

A informação é difundida para além das actividades formais e organizadas pela Organização C., como, por exemplo, o *“day at home”*. Ainda que o número de colaboradores não permita uma relação próxima entre todos, a possibilidade de aceder a informação livremente é percebida como real.

*“Depende um bocado se nós nos damos mais com as pessoas, não falo com todas mas as pessoas com quem eu interajo mais, sei os projectos em que estão envolvidos, as tecnologias que vão trabalhando, etc.! [...] mais de contacto informal. Se eu quiser saber, onde é que uma pessoa está a trabalhar ou tipo de projecto, se eu quiser ir ver a um sítio, não tenho nenhum sítio aonde eu possa ir ver. Terei que falar com a pessoa ou com o gestor de projecto dela ...”* (Colaborador RF).

Contudo, é sempre possível aceder a todos os níveis da hierarquia com facilidade, segundo os colaboradores, que valorizam positivamente a facilidade de acesso e esta forma de comunicação. *“ Conhecimento da equipa, e do ambiente da empresa, facilita os canais de comunicação. É diferente estar lá em baixo a beber uns copos com o presidente ou nunca ter visto o presidente! Ou ter visto quando foi a entrevista [...] os canais de comunicação não tem nada a ver. É bom para nós, para a empresa e para a pessoa que tem os canais oleados. É diferente poder dar uma sugestão directamente ao presidente ou ter que seguir os percursos, mandar emails para as pessoas [...] é ótimo.”* (Colaborador HS).

O *day at home* é uma das actividades desenvolvidas pela organização, como já referi, que tem o objectivo de promover a interacção e o espírito de grupo entre os colaboradores. É nesta ocasião que a organização transmite informações importantes sobre os resultados da organização, partilha informação sobre projectos e outros

aspectos importantes da vida da Organização C e que os colaboradores entrevistados unanimemente referiam. *“...No day at home? É assim, há a apresentação de projectos, há apresentação de várias coisas relativas à empresa. Por exemplo, ultimamente apresentou-se a nova estrutura da empresa, também se apresentou propostas por exemplo, o A.P. (administrador) fala sempre na associação cultural da Organização C...”* (Colaborador TA)

O *day at home* permite também aos colaboradores conhecerem-se uns aos outros, já que a organização possui algumas equipas deslocadas nas empresas clientes ou nas suas delegações. *“Quer dizer durante o dia estamos a trabalhar e a maior parte das vezes nem sabemos as pessoas todas que trabalham na empresa porque existem escritórios em (região sul), não é? E os de (região sul) não conhecem os de (região centro) nem os de (região centro) conhecem os de (região sul), se calhar vamos estar sei lá a apanhar o autocarro ou qualquer coisa e nem sabemos que ele trabalha na mesma empresa que eu. Acho que é bom por causa disso pelo menos!”* (Colaborador MG).

Por outro lado, as actividades informais de interacção entre os colaboradores são espontâneas, frequentes e transversais à organização. Os colaboradores não organizam estas actividades com os elementos da sua equipa de projecto em que estão envolvidos no momento mas sim com amigos que entretanto desenvolveram. *“...Chegamos a almoçar algumas vezes se bem que eu rapidamente criei o meu grupo de amigos, quer dizer dava-me com toda a gente mas aquelas pessoas com quem vamos almoçar mais vezes [...] nós temos informalmente a nossa associação cultural! Temos o fim-de-semana radical, eu não fui mas pronto é uma actividade cultural, também jogos de futebol e isso e outras coisas às vezes!”* (Colaborador TA).

Quando se despoleta uma situação de conflito, os colaboradores sentem-se à vontade para o resolverem quer com a sua chefia directa quer acedendo a níveis superiores da hierarquia. Os resultados que daí advêm não são, porém, muito evidentes para os colaboradores. *“Aqui na empresa essa é uma das coisas que faz funcionar bastante bem, [...] as pessoas sempre estiveram disponíveis para falar com as pessoas. Eu já tive situações em que achei que devia falar com o GQ (CEO), falei! Resultou, uma pessoa quando desabafa sente-se melhor não é? Mesmo que em termos práticos não tenha tido impactos nenhuns mas pronto, é sempre bom, não é?...”* (Colaborador RF).

Contudo, quando o conflito se centra na equipa constituída para um projecto, o impacto posterior é importante porque influencia a dinâmica interna da equipa, difícil de reproduzir e/ou recuperar. *“...o processo de um projecto está muito dependente das pessoas que participam na equipa desse projecto! [...] Pode ser fácil arranjar uma*

*... pessoa mas arranjar uma equipa que dentro de um projecto funcione bastante bem nem sempre é fácil de encontrar!” (Colaborador RF).*

*A gestão destas situações faz-se através da intermediação do gestor do projecto. ” Normalmente o que acontece é que pede para falar com o gestor do projecto, expõe a situação, recolhe-se o feedback, ouvem-se as pessoas, não é? Rapidamente, e depois tanto quanto possível tenta-se sempre resolver a situação para bem do colaborador.” (Colaborador DA).*

Um exemplo, ainda que não muito frequente na organização, foi relatado por um dos colaboradores entrevistados que evidenciou um outro aspecto do impacto dos conflitos, o impacto a nível individual. *“Estavam os dois no mesmo projecto mas eles não se entendiam [...] Descobriram que não se entendiam e isso chegou aos ouvidos [...] obrigaram-nos, tentaram que eles ficassem juntos no mesmo projecto mas aquilo não deu e acabou por uma das pessoas ter que sair e a outra também teve!*

*Elas hoje em dia não se falam [...] as pessoas internamente [...] para além se ficaram mal vistas, se sabem que no ponto de vista de relações mais complicadas, não sei mas de certeza que foi uma coisa que ficou marcada” (Colaborador RF).*

### Cultura

O ambiente informal e a facilidade de interacção são características da Organização C que os colaboradores valorizam e que identificam como distintivas. *“...aqui ninguém aqui usa a gravata, é open space, é mesmo nós estarmos a conviver todos no trabalho e isso nota-se muito. Eu conheço, praticamente todas as pessoas, bem pelo menos cá do andar de cima. Há pessoas com quem lido mais, outras com quem lido menos mas acho o ambiente é bastante bom [...] Aqui o que eu noto não há assim muito lugar a intrigas e [...] Cusquices, não! As pessoas, no geral, dão-se bem.” (Colaborador TA).*

Uma característica da Organização C é que ao recrutar preferencialmente pessoas directamente da Universidade, constitui-se como a primeira experiência laboral de muitos dos seus colaboradores. Esta experiência é caracterizada pela novidade, obviamente, e também por as pessoas não terem outro termo de comparação a não ser a própria Universidade. *“No primeiro momento em que entrei? É assim, a Universidade, o que aprendi na Universidade não tem nada a ver com o que é o dia a dia e o mundo do trabalho propriamente dito. Não, achei que a Universidade não me preparou nada para o que era o ritmo da empresa e a Organização C, como não tenho termo de comparação nunca trabalhei noutra empresa, a Organização C tem um ritmo de trabalho muito acelerado. Acho que outras empresas nesta área são um bocado assim. Nessa altura foi a primeira coisa que reparei.” (Colaborador RF)*

Esta primeira experiência envolvia níveis elevados de stresse que tem sido suavizado através do processo de acolhimento, entretanto implementado. *“Noto, noto perfeitamente que as pessoas que entram neste momento não têm tanto stresse como o stresse que eu tive na altura quando entrei! Muito diferente!”* (Colaborador RF)

Um outro aspecto que se salientou foi a vontade das pessoas permanecerem na zona centro, usufruindo de uma vida mais tranquila mas mesmo assim garantindo a sua realização profissional em termos de gestão de carreira e aquisição de maior formação. *“ Não gosto muito de confusão, de cidades com muita confusão! E a Organização C pareceu-me ser uma empresa com ambições em que eu aqui dentro e conseguia ter tantas saídas profissionais como outra qualquer, Lisboa ou Porto...”* (Colaborador RF). *“...porque eu queria mesmo era ficar cá em (na zona centro) [...] por causa do mestrado e por causa destas razões todas, há a família, aqui tenho casa [...] e economicamente fica mais (barato)...”* (Colaborador TA)

As actividades que envolvem a vinda de colaboradores que estão a trabalhar no exterior, às instalações da organização como por exemplo o *day at home*, são um dos veículos de difundir a cultura da Organização C. Na opinião de HS, *“...uma coisa que é diferente na Organização C é a cultura, temos uma cultura nossa e queremos evitar coisas como situações de outras empresas [...] em que as pessoas nunca foram às instalações mãe e que nunca tiveram os valores da casa mãe! É contratado e vai directamente para o cliente e é largado lá, nem tem lugar sequer nas instalações...”*.

### Mudança

A organização sofreu um crescimento acelerado que introduziu diferentes mudanças, nomeadamente ao nível da dimensão e da organização da Organização C. e das instalações. *“... infra-estrutura, de espaço físico, diferenças a nível do número de colaboradores. Na altura em que eu entrei éramos 16, eu acho que fui o 17º. Agora somos cerca de 130, 140.*

*Diferenças a nível de relações humanas também. Digamos que na altura o próprio presidente da empresa contribuía e participava muito mais activamente nos projectos, que eram muito menos. Agora isso não acontece mas é natural também!”* (Colaborador DA).

A mudança de estrutura que a organização realizou teve uma boa receptividade junto dos colaboradores. Os factores que a despoletaram foram, na perspectiva dos colaboradores, dificuldades ao nível da comunicação interna entre diferentes áreas funcionais, desadequação face à dimensão da Organização C e ineficiência ao nível da produtividade por dificuldades de coordenação. *“... Primeiro porque se detectaram muitos problemas de comunicação entre áreas de engenharia e departamentos, esse*



era um. Depois porque as chefias verificaram que dado o crescimento da empresa e dados os objectivos e o exponencial crescimento que queríamos atingir, o modelo organizacional que tínhamos não ia ser escalável a esse nível. Basicamente iria criar barreiras! [...] de comunicação, sim. Iria ser ineficiente porque não tinha mecanismos que permitissem fazer uma utilização eficiente das pessoas, do tempo delas. Com a organização que nós tínhamos poderia acontecer pessoas de uma área ficarem livres de um projecto e estarem paradas durante algum tempo. Não existia um chapéu, digamos assim, que olhasse para todas áreas e que promovesse esta gestão eficiente das pessoas... “ (Colaborador DA)

Os principais benefícios que apontam é maior proximidade da Organização aos clientes e abrir oportunidades internas de promoção que a anterior estrutura piramidal limitava. “ Sim, isso, isso foi bastante bem explicado porque a empresa está a crescer, a estrutura tinha que se alterar, além que esta estrutura permite que mais pessoas sejam, mais colaboradores sejam inseridos na empresa. Permite uma divisão muito, muito melhor, [...] a estrutura organizativa agora tem mais pessoas mas isso tinha que ser [...] e outra coisa que eu acho muito importante que aconteceu nesta nova estrutura é que está mais voltada para o cliente [...] as bases de dados, os sistemas confiáveis, isso tudo. Dantes, não, dantes os departamentos estavam muito estanques, agora não, agora já há mais ligação entre eles. Ou seja, por exemplo, no projecto em que eu estou a desenvolver estamos a pensar também em incluir consultoria na área de base de dados. Mas isso, não sou eu que vou fazer! É um outro grupo aqui da empresa... “ (Colaborador TA).

As vantagens que a mudança de estrutura trouxe são, na opinião do colaborador HS, essencialmente ao nível do funcionamento interno, da coordenação das áreas e da facilidade de interacção entre estes, e melhoria do serviço prestado ao cliente. “Á partida com esta organização vai ser mais fácil. Temos um director que olha para as áreas todas, pelos recursos todos e depois com os gestores de área que olham especificamente para a sua área. Portanto é expectável que a partir deste momento seja mais [...] fácil. E nós fizemos isto porque as áreas estão, ficavam de alguma forma isoladas, cristalizadas [...] nota-se por exemplo quando duas áreas estão a fazer coisas repetidas. Se estão a fazer coisas repetidas é porque não houve comunicação suficiente! Por não saber que a outra já tinha feito! Clientes repetidos. Outro factor, outro indicador é por exemplo um cliente que tem necessidades a vários níveis e nós temos competências nesses domínios todos mas só estamos a utilizar uma competência.”

Contudo, o impacto no dia a dia dos colaboradores que não foram promovidos não foi especialmente relevante em termos do seu conteúdo funcional. “Porque ao fim o cabo,

*não mudou assim tanta coisa, quer dizer! Mudou de nome. Não é só mudar de nome, não é bem assim! Mas por exemplo, na área em que eu estava por acaso o gestor de área mudou, por acaso foi o gestor de projecto quando eu estive em Lisboa, que agora é o gestor de área, e por exemplo, o gestor de área agora passou para parte de chefia mais para tratar, ele era da parte de chefia mais o gestor de área. [...] Já estava a acumular muito as funções e era complicado! E o procedimento também mudou, quer dizer mas isso são mudanças que eles viram que era necessário. [...] eles analisam bem as coisas e viram bem, isto é melhor ser assim, quer dizer!” (Colaborador MG)*

Esta mudança de estrutura veio ao encontro das necessidades sentidas quer pelos colaboradores quer pelo conselho de administração não tendo constituído ou sido percebida como uma ameaça à estabilidade da organização e conseqüentemente dos seus colaboradores.

O mesmo não se verificou com o projecto de desenvolvimento organizacional, pensado pelo conselho de administração. Uma das formas de crescer, pensadas pela Organização C foi a de constituir *spins-off* dos seus produtos, ficando as equipas, ou melhor o grupo de pessoas ou os líderes, que desenvolveram o produto inicialmente a liderarem esse projecto. Quando esta intenção foi apresentada pelo CEO numa reunião de quadros, não colheu junto dos colaboradores o entusiasmo esperado. Uma das explicações apresentadas por um dos colaboradores é que “...se calhar por alguma insegurança, não sei se calhar, estando numa empresa como está neste momento estão mais estáveis, se calhar criar uma empresa implica mais sacrifícios, também tem mais desafios mas também é assim, a empresa, a média de idade aqui na Organização C são tudo pessoas bastante novas [...] acho que fazer algo desse género é preciso algum traquejo [...] para liderar um projecto desses tem que ter parte de gestão, que lhe interesse bastante, não sei, não sei o que um projecto desses...” (Colaborador RF).

#### Qualidade de Vida no Trabalho

À medida que a organização vai ganhando tempo de vida, a disponibilidade dos colaboradores para responder ao nível de exigência da organização em termos de esforço e tempo de trabalho, diminui. As razões apontadas são o aumento de dimensão que permitiu especializar tarefas e a própria maturidade dos colaboradores. “...é assim uma pessoa quando entra pela primeira vez numa empresa está muito mais disposta a fazer sacrifícios [...] não é mentira nenhuma! Eu neste momento estou muito menos disposto a fazer sacrifícios do quando já fiz na entrada na Organização C! As tais noitadas, agora acho muito difícil fazer! Uma pessoa cansa-se!” (Colaborador RF).

Os colaboradores também reconhecem que a Organização ao se desenvolver, aperfeiçoou os seus processos internos e especificamente a organização do trabalho permitindo assim uma melhor gestão do tempo e do esforço individual embora haja, por vezes, situações inesperadas e exigentes.

*“...Na altura a empresa era muito mais pequena, ou seja nós tínhamos que fazer muita coisa e prontos muita coisa para fazer, o tempo não estica! Neste momento, a empresa é maior, as responsabilidades que tem estão mais bem definidas, o trabalho também está mais bem, a Organização C já tem uma série de procedimentos que veio, que teve este tempo todo para melhorar, é natural que as coisas funcionem melhor! E que daí que o tempo já seja mais bem controlado, que as pessoas já tenham melhor qualidade de vida. Claro que de vez em quando há umas situações, projecto específico de vez em quando mas é muito menos que tenha que fazer uma noitada. Uma coisa que surgiu de um momento para outro...”* (Colaborador RF)

Poderíamos também pensar que a natureza do envolvimento e compromisso do colaborador com a organização se alterou desde a sua entrada na organização. Assim, o colaborador pode não atribuir qualquer valor instrumental em termos de desenvolvimento de carreira ao facto de fazer “noitadas” e logo não estar disponível para as fazer.

### A gestão do trabalho

Verificamos que na Organização C, a gestão do trabalho permite aos colaboradores um eficaz controlo do seu tempo em função também do seu ritmo de trabalho e necessidades pessoais e do tipo de tarefas a realizar. *“...eu sei o plano do projecto que tenho, sei as datas até quando é que eu vou ter trabalho e as minhas alocações. 70% para fazer isto, 20 % para fazer isto...”* (Colaborador RF).

Este controlo de tempo e da realização das tarefas dá aos colaboradores uma percepção de autonomia. Expressam frequentemente a possibilidade de gerirem o seu tempo “como quiserem”. *“Varia um pouco mas julgo que no geral acho que trabalho um pouco mais do que 8h por dia. Só que eu tenho um pequeno problema que é haver durante o dia faço várias coisa e então, quando eu me consigo concentrar mesmo é à noite, mesmo no tempo da faculdade e então eu faço algumas noitadas, por isso aqui em alturas específicas. Mas no global, acho que é ela por ela! [...] sinto mais produtivo assim e porque a empresa me permite. Eu por exemplo, posso fazer uma noitada até as 2, 3 às vezes pronto assim. No outro dia, entro à 1 ou às 2, pronto.”* (Colaborador TA).

A decisão de interromper a participação num projecto para dar apoio a outro é decidido entre os respectivos gestores de projecto com o conhecimento do

colaborador. *“Quer dizer se for para fazer uma coisa profunda que precise de 2, 3 dias, isso já tem de ser entre gestores de projecto porque eu já não vou tomar a iniciativa de ir para aquele projecto fazer aquilo e depois o outro gestor de projectos vir ter comigo “então já tens aquilo feito? Ah não olhe, estive dois dias ali” (Colaborador MG).*

Contudo, a resposta a pequenas solicitações são decididas pelo próprio colaborador. *“...a gente também não segue isso à risca! Quer dizer se o meu colega está a perguntar-me ao lado “como é que fizeste isto ou porque é que isto está assim ou tens aqui um erro”, quer dizer não vou estar a dizer, “não falo para ti que estou noutra projecto”! [...] coisas pontuais todos os dias me acontece, fazerem-me perguntas mas isso nem precisa ser dentro do projecto em que eu estou inserido! Pode vir um colega meu de outra área e sabe que eu até sei aquilo e vem-me perguntar “como é que fazes aquilo...” (Colaborador MG).*

Existe também alguma flexibilidade na forma como se gere projectos inovadores. Por exemplo, *“O projecto que eu agora ando a fazer tem uma característica especial que é o planeamento vai sendo feito à medida que o projecto vai avançando. Ou seja, é uma abordagem um bocado diferente em que nós vamos implementando uma série de quesitos, [...] Avaliamos e estamos com o cliente. Depois, formatamos mais um bocadinho e vamos desenvolvendo assim. Em todo o caso eu tenho as tarefas planeadas para aí até Abril ou assim! Ainda não olhei muito bem...” (Colaborador MG).*

A solicitação para participar em simultâneo em diferentes projectos ou transitar de um projecto para outro, traz por vezes, ao colaborador, caso ele não tenha cuidado, uma sobrecarga no seu trabalho. *“...pedirem para as pessoas mudarem de um projecto para outro, sem devidamente assegurar a continuidade do outro projecto ou seja, uma pessoa acaba por ter de mudar de projecto, mas se calhar fica com o vínculo no outro, acaba por fazer os dois e depois há sempre uma forma muito complicada que é esta de trabalhar os dois projectos, enquanto não vem alguém para me substituir! Porque é muito complicado saber quando é que um projecto acaba ou termina aqui, paras, vens fazer isto! (Colaborador RF).*

No entanto, os colaboradores reconhecem a necessidade de serem assertivos na aceitação e/ou recusa de novos projectos. *“No fundo tenho isto para fazer então que alocação é que vou ter para fazer isso? Quantos dias é que eu vou ter? Se vou ter esses dias para fazer então aquele vai parar? Temos que nos proteger assim, se não eles vão -nos dar mais trabalho e vamos ter de cumprir as datas que já tínhamos para cumprir. ... (Colaborador RF).*

Verifica-se nos colaboradores uma percepção de autonomia, de eficaz controlo do tempo e de contribuição para o conteúdo do trabalho através da participação, ainda que com alguns limites, na decisão daquilo que irão realizar nos projectos.

## Envolvimento

Os colaboradores manifestam envolvimento para com a Organização C nas suas três vertentes: a) afectivo. *“Por outro lado também gosto de [cidade]. Tenho cá a minha vida, tenho cá a minha casa...porque gosto da Organização C., do que faço e do que a Organização C. faz. Por outro lado, enfim estou bem aqui!”* (Colaborador HS)

*“Como estava a dizer sou uma pessoa organizada, a empresa é organizada e pronto! [...] E gosto de isto tudo organizado!”* (Colaborador MG);

b) Normativo *“Primeiro existe uma questão, primeiro que tudo existe um impedimento legal. [...] Muitas vezes, muitas vezes descobre quando uma pessoa faz um contrato de trabalho com uma organização não pode sair dessa organização e ir para outra directamente concorrente, muitas vezes existe isso nos contratos. [...] Eu não tenho a certeza se por exemplo na Organização C. isso se aplica! Eu acho que existe uma cláusula qualquer que uma pessoa não pode ...”* (Colaborador DA);

c) Continuo *“Fiquei porque, havia colegas meus que já tinham ido para Lisboa e que ...[...] Para outras empresas, havia a questão de ainda ter o curso para acabar, não convinha, não dava jeito nenhum ir para muito longe e na altura não, ir para o Porto ou para Lisboa, achei que não era, que não ia gostar!”* (Colaborador RF)

*“Acho que estão cá porque a empresa é interessante. É uma empresa muito competitiva, é uma empresa que tem obtido muitos bons resultados, está sempre a crescer. Quando entrei a empresa eram 5, 6, 7 pessoas, 10 no máximo. Neste momento somos 100 e tal! [...] é uma empresa que tem funcionado bem, é uma empresa portuguesa que mostra ser bastante competitiva [...] Com isso aparecem projectos interessantes, surgem oportunidades de as pessoas trabalharem no estrangeiro, quem quiser ...”* (Colaborador RF).

**Tabela 9. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização C**

<b>Práticas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Recrutamento</b>	Fontes: candidaturas espontâneas, curricula vitae enviados por colaboradores, estágios curriculares e profissionais de Universidade próxima.
<b>Seleção</b>	Análise curricular Entrevistas com Director de informática e gestor de projecto. Período experimental (estágio curricular e profissional)
<b>Integração</b>	Acolhimento pela DRH (procedimentos administrativos), programa de acolhimento utilizando um tutor (geralmente gestor de projecto ou sénior) e manual de acolhimento.
<b>Formação</b>	Diagnóstico de necessidades de formação realizado com base na entrevista de avaliação de desempenho e nas necessidades apontadas pelas chefias. A aprendizagem faz-se também pela troca de experiências entre as pessoas.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Avaliação semestral. Múltiplos avaliadores (chefia directa e coordenadores dos projectos em que o colaborador participa) e autoavaliação. Processo em suporte informático e gerido com o apoio do programa <i>Corecompt</i>
<b>Progressão e Promoções</b>	Carreiras em duas áreas principais: gestão e técnica.
<b>Gestão de carreira</b>	Movimentação facilitada na carreira.
<b>Remuneração e Prémios</b>	Salário base e prémio definido com base na realização dos objectivos. <i>Frindge beneficts</i> .
<b>Gestão da Produtividade</b>	Avaliada através de prazos e orçamentos. Controlo diário da folha de trabalho realizado com base nos indicadores de rentabilidade (pp.16)
<b>Gestão do trabalho</b>	Critérios de eficiência: cumprimento de prazos e qualidade. Não há controlo da presença dos colaboradores formal (sem pontógrafo, horários de trabalho flexíveis.)
<b>Gestão de Saídas</b>	Não existe um tratamento especializado de saídas
<b>Qualidade</b>	Certificação pela ISO

### 5.1.5. Discussão do caso Organização C.

Na análise *entre-casos* dos dois estudos de caso exploratórios foram identificados como aspectos a confirmar nos estudos subsequentes, (1) se a percepção da capacidade de intervenção da GRH é condicionada pelo seu posicionamento hierárquico, pela natureza da sua intervenção (especializada ou disseminada pelas chefias directas), pela consistência da sua intervenção (práticas não divergentes no seu efeito) e pelo seu grau de formalização e (2) se a implementação das práticas deve respeitar o processo de desenvolvimento da organização e ser consistente internamente, mas também, e não menos importante, é necessário congruência entre a estratégia organizacional e a GRH. (3) Considerou-se também importante utilizar o envolvimento como um indicador do impacto da GRH na performance organizacional. O nível e qualidade do envolvimento dos colaboradores resultam das suas percepções da organização e da sua relação com a mesma, condicionada pelas acções da GRH. Estes aspectos orientaram a discussão deste caso e do subsequente.

*Natureza da Função Gestão de Recursos Humanos: formalização vs número de colaboradores.*

A função RH é uma função essencialmente percebida como administrativa. É uma função distribuída em que o principal papel do Departamento de RH é a de gestão dos processos administrativos com destaque para a gestão de salários e contratos. Os colaboradores consideram que quem gere as pessoas são os gestores de projecto porque são eles que estão próximos durante o dia a dia de trabalho.

A introdução de mudanças ao nível da GRH ocorreu com base em conhecimentos especializados do exterior. É de notar que a forma como se tornou independente em termos da estrutura organizacional se deveu também a imperativos externos (a certificação pela qualidade) e não tanto por uma necessidade sentida internamente.

Contudo, os fundadores adaptaram aquilo que lhes pareceu interessante. É o caso da mudança de estrutura ou a opção de não recrutar seniores do exterior, numa primeira fase, contrariando por exemplo, a opinião dos especialistas envolvidos no processo.

A organização, por não possuir internamente conhecimentos especializados na área da GRH, não conseguiu identificar nas necessidades que possuía, a sua natureza especializada ou seja, que eram do cariz da GRH. Ao ser confrontada com realidades externas quer através do *benchmarking* (Bamberger & Fiegggenbaum, 1996) quer por acção de consultores externos (Cassel *et al*, 2002) compreendeu que alguns dos problemas poderiam ter solução através de mudanças na GRH. Este processo corresponde aquilo que anteriormente foi identificado como sendo um *processo orgânico*, desenvolvimental e incremental (ver Cap.4).

Tendo caracterizado este processo de introdução de práticas como *orgânico*, reconhecemos também que devido a esta característica, se garantiu a congruência interna do sistema de GRH e da sua harmonia com a estratégia da organização.

Um outro mecanismo que assegura na Organização C, a coerência da GRH e a harmonia com a estratégia organizacional são os canais de comunicação estabelecidos com os colaboradores e a sua participação na organização. Lembra-se a tentativa de crescimento da organização através de *spin-offs*, oferecendo também novas oportunidades de carreira aos colaboradores e que face ao reduzido entusiasmo com que foi recebida, levou o Conselho de Administração a adiar a sua implementação (Ver ponto Participação).

Nesta organização, a GRH é tecnicamente pouco sofisticada ou adoptando o conceito de Kotey e Slade (2005), pouco formalizada. Reconhece-se para além da reduzida sofisticação das práticas, o menor grau de intencionalidade de introdução das práticas pelo desconhecimento concreto do seu impacto, quer por os seus fundadores não terem experiência prévia do seu impacto quer pelo processo gradual de acumulação da práticas bem sucedidas.

Esta reduzida sofisticação deve-se á sua grande centralização nos procedimentos; à ausência de formação especializada pela actual directora de RH e também à activa intervenção dos administradores, que centralizam em si o desenho e as decisões relativamente às práticas de GRH (a vertente técnica) ainda que a sua competência não seja do âmbito da GRH. Por exemplo, o desenho do processo de Acolhimento sugerido pela Directora de RH que se suporta essencialmente numa componente prática e administrativa da organização e a dificuldade em intervir ao nível da entrevista de selecção ou do sistema de avaliação de desempenho, que exige conhecimentos técnicos mais especializados.

Face ao desenvolvimento verificado na Organização C, em especial pelo aumento de número de colaboradores mas também pela estratégia de crescimento do negócio da própria organização, detecta-se uma fase de transição para uma função mais especializada.

Esse processo de transição é visível pelos seguintes factores:

- a) a análise da possibilidade de recrutamento de um especialista em GRH, internacional;
- b) a necessidade de mudança de estrutura/organograma que promoveu a mudança para uma estrutura organizacional matricial por unidade de negócio e deu ao Departamento de Recursos Humanos maior protagonismo estrutural. Sendo esta mudança recente na altura em que se realizou o estudo de caso, ainda não detinha poder funcional e técnico relevante;



- c) o aumento de número de vendas e definição de uma estratégia de desenvolvimento internacional, com a integração de colaboradores de diferentes nacionalidades;
- d) a idade da organização que na data da realização do estudo de caso tinha cerca de 7 anos.

#### *Percepção da importância da Gestão de Recursos Humanos.*

A gestão de recursos humanos esteve integrada, desde a sua fundação, na Direcção Administrativa Financeira. Na altura de realização do estudo de caso estava em processo de transição para uma Direcção autónoma.

A função é disseminada pelas chefias da área produtiva ainda que gradualmente e face ao aumento do número de colaboradores e à exigência do mercado (por exemplo, pelo processo de acreditação pela qualidade), esteja a especializar-se. A própria Directora de RH, que se encontrava integrada na Direcção Administrativo-Financeira, valoriza a performance da área produtiva da organização, considerando que a função RH deve suportar a actividade da organização. A sua demissão de maior intervenção deve-se a um menor conhecimento técnico e especializado da gestão de recursos humanos e, por outro lado, por valorizar a resposta atempada às múltiplas exigências administrativas e de relação pessoal com os colaboradores.

A sua percepção da função é pois, de que o Departamento de Recursos Humanos deve estar próximo dos colaboradores (ouvi-los) e responder nos prazos estipulados às suas solicitações de índole essencialmente administrativa (por exemplo, marcação de férias ou oferta de seguros).

A GRH é percebida pelos colaboradores, como uma função que desenha, gere e administra processos transversais à organização, como a formação ou a avaliação de desempenho mas que não realiza a gestão próxima e diária de pessoas (por exemplo, não faz a avaliação porque não está junto às pessoas e não sabe o que elas fazem). Desta forma, a sua presença é menos próxima, menos pessoal. Esta percepção é correcta e rigorosa como pode ser observado nas referências que os colaboradores fizeram no dia a dia da GHR, das suas práticas e iniciativas.

A importância da GRH deve-se ao facto de os colaboradores a poderem perceber como um elemento fundamental para a sua vida na organização, em termos de evolução de carreira ou como garante de justiça processual. (Meyers & Smith, 2000).

Como a área de produção se apresenta como aquela que contribui de facto para o desenvolvimento de carreira do colaborador porque faz a atribuição de projectos a equipas, selecciona os colaboradores que a integram e realiza a avaliação de desempenho, compreende-se que o papel da GRH seja percebido como menor pelos colaboradores. Contudo, ao garantir a justiça de procedimentos internamente, a

sua relevância começa a ser maior e resulta de um processo de desenvolvimento interno que previsivelmente se orientará para uma maior formalização e relevância formal no futuro.

De facto, as práticas de GRH na Organização C revelam consistência internamente e com a estratégia organizacional. O seu processo de desenvolvimento com a introdução gradual das práticas e segundo as necessidades percebidas da Organização, como será desenvolvido de seguida, contribuiu para a sua consistência interna. Por exemplo, a sua estratégia de crescimento procura socorrer-se da autonomia dos seus colaboradores como é o caso do incentivo a *spin-offs* de projectos. As práticas de GRH são consistentes com a promoção de autonomia (por exemplo, a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras) ainda que seja também aqui evidente a importância do tempo de vida da organização. Intuitivamente, a administração respeita este facto, persistindo na sua estratégia de desenvolvimento.

#### *Processo de implementação das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

O processo de implementação das práticas de GRH na Organização C é, como já foi referido, um *processo orgânico*, desenvolvimental e incremental.

A introdução de novas práticas de GRH tem sido despoletada pelo Conselho de Administração. As razões que levam à decisão de introdução são essencialmente operacionais ou seja, respondem às necessidades da organização, em especial aquelas que decorrem do seu desenvolvimento quer em termos de número de colaboradores quer pelas exigências dos próprios mercados onde se posicionam. Estas necessidades são sentidas pelo Conselho de Administração na sua relação diária com os colaboradores mas também por processos de *benchmarking* e por solicitações de clientes.

Por exemplo, á fase de crescimento da organização que implica uma grande ênfase nos processos de recrutamento e selecção, a GRH responde tornando os procedimentos ágeis e atempados. Note-se, contudo, que não intervém ainda em áreas técnicas da sua competência como seja, a entrevista de selecção demitindo-se do seu papel técnico, como já foi referido.

Um outro exemplo importante é o do desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho porque retrata não só a introdução e desenvolvimento de uma prática de GRH através de um processo de *benchmarking* mas também de como a necessidade foi sentida e traduzida posteriormente como assunto específico da GRH.

O conhecimento que os colaboradores têm deste processo, tão importante para as suas carreiras é rigoroso, reflectindo um bom processo comunicacional e a percepção por parte destes de que existe justiça de procedimentos, garantida pela própria GRH,

gestora do processo. Contribui também para esta percepção o facto de haver uma centralização do feedback na tarefa, ou melhor dos contributos dos colaboradores na concretização dos projectos, aspecto que será desenvolvido no próximo ponto, *Gestão do trabalho*.

A introdução das práticas e a sua operacionalização responde também à estratégia da organização. Por estar vocacionada para a internacionalização, a organização C tem vindo a recrutar e seleccionar colaboradores de outras nacionalidades. Considera mesmo a selecção de um gestor de recursos humanos internacional. Um outro exemplo desta conciliação é a de, por imperativos comerciais e técnicos, ter introduzido mudanças que decorrem dos requisitos para a certificação pela qualidade ou de exigências de segurança como, por exemplo, da NASA.

#### *Percepção de impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

A percepção de impacto das práticas de GRH é condicionado não só pelo efeito do tempo de vida da organização e das solicitações do mercado mas também pela gestão do trabalho e efeitos do controlo por resultados nos colaboradores, e pela coerência interna do sistema GRH.

Na Organização C ocorreram, como referido anteriormente, algumas mudanças de que salientamos a alteração de estrutura organizacional e crescente formalização das práticas de GRH, que estavam em fase de implementação no momento de realização deste estudo de caso. A mudança da estrutura organizacional observou a tendência, observada por Kotey & Slade (2005), de evolução de estruturas simples com sistemas informais e muito centralizados para estruturas funcionais com funções especializadas e maior standardização e formalização de actividades. Esta alteração foi consistente com o amadurecimento da Organização não só pelo seu tempo de vida mas também pelo crescimento em número de colaboradores, referido anteriormente. Contribuíram também as solicitações do mercado, pela necessidade de responder às suas exigências na prestação do serviço/produção de software e a estratégia organizacional.

Estando numa fase de transição, a Organização C desenvolveu expectativas relativamente à GRH de maior intervenção e reconhece-lhe também um corpo de conhecimentos especializados. Contudo, e fruto desta fase, esta percepção não é, genericamente, partilhada pelos colaboradores.

#### *Gestão do trabalho*

A gestão do trabalho centrada em projectos/ tarefas a realizar dotando o colaborador de autonomia na gestão do seu esforço e responsabilizando-o pelos resultados,

permite que o colaborador desenvolva uma percepção de justiça quer na forma como é tratado quer como é avaliado (resultado muito importante para a evolução e desenvolvimento de carreira). Para além disso, disponibiliza meios que o colaborador pode utilizar no sentido de clarificar procedimentos, resultados e expectativas, reforçando esta percepção de justiça.

Nesta organização, estas características promovem o envolvimento dos colaboradores face à organização.

Constata-se que a autonomia sentida pelos colaboradores na gestão do tempo e a coerência do discurso interno de responsabilização, produz a exigência de os colaboradores negociarem internamente solicitações para integrar outros projectos. Por vezes, têm de dizer “não” ou clarificarem a natureza e quantidade da sua participação.

No que se refere aos gestores de projecto, não se considera adequado a recusa em tarefas que digam directamente respeito ao projecto que estão a liderar, pelo que é sujeito a uma avaliação negativa.

Esta prática é normal e generalizada dentro da organização, especialmente para colaboradores com maior antiguidade e é facilitada por ser estruturada em torno do projecto a realizar e/ou da tarefa a executar.

Coexiste com esta relação assertiva, respeito pela hierarquia e pelos processos internos de funcionamento, quer pelos coordenadores, chefias de um modo geral, quer pelos colaboradores.

A organização de trabalho por projectos e a coerência das práticas de GRH que a suporta é um factor de grande importância para o envolvimento do colaborador na organização e desta forma, na sua produtividade. Constata-se nesta organização, para além da descrição anterior, que a selecção dos colaboradores se faz em função das competências necessárias para a realização do projecto e a sua avaliação e evolução na carreira se focaliza na realização dos objectivos propostos.

A centralização do feedback no trabalho tem influência nas relações entre pessoas, libertando-as em grande parte de outro tipo de pressão que não a de realização dos objectivos definidos. Assim, nas relações com as hierarquias e com os pares existe clareza nos parâmetros que as envolvem.

Constata-se, por exemplo, que os colaboradores desenvolvem relações sociais dentro da organização com outros colegas que não pertencem à sua equipa de projecto, fomentando uma maior coesão e compromisso em torno da organização e não de uma equipa de trabalho em particular (Ver *Perspectiva dos colaboradores, Comunicação*).

As suas relações com os seus superiores hierárquicos são de confiança, técnica e emocional, pois querendo estes gerir com sucesso os projectos de que são

responsáveis, protegem os interesses da equipa garantindo-lhes condições de execução do seu trabalho.

Trabalhando em *open space*, e sendo a organização de trabalho especializada e por projecto, o controlo de produtividade faz-se pelos resultados do trabalho dos indivíduos e da equipa, dentro do prazo estipulado. A não existência de pontógrafo é, pois, coerente com este sistema de trabalho e um forte sinal de que o colaborador pode regular o seu próprio esforço.

### *O envolvimento como medida de impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional*

Os colaboradores encontram-se envolvidos na Organização C porque (Meyers & Smith, 2000):

(1) Referem possibilidades de progressão de carreira, cuja estrutura se apresenta clara e com critérios de progressão objectivos e centrados nas exigências técnicas ou de gestão de projectos.

Não foram encontradas diferenças entre carreiras técnicas e de gestão, como por exemplo, na Organização B.

(2) Percepcionam justiça processual (não há críticas à avaliação de desempenho e mesmo a progressão de carreiras é vista como um processo transparente).

(3) Experimentam autonomia e sentem que têm poder de intervir no seu trabalho.

Concorreu para este envolvimento com a organização, aspectos que discutidos anteriormente como a gestão do trabalho e a participação mas também as praticas de GRH como, por exemplo o recrutamento e a selecção, a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras.

A este propósito é de notar uma forma de recrutamento inicial centrado nos fundadores e na natureza do projecto, razões que motivaram a adesão de novos colaboradores à organização. O mesmo fenómeno aconteceu com a organização A.

Os elementos da organização que foram contratados no início da organização viram o desenvolvimento das suas carreiras associado ao crescimento da organização, pelo que o seu envolvimento com a organização é bastante forte.

A não intenção de sair da organização está também relacionado com o facto de esta ter respondido às suas necessidades de desenvolvimento pessoal.

Estes factos realçam o desenvolvimento do compromisso para com a Organização mas também a influência do factor tempo. Nota-se, subjectivamente, estas circunstâncias favorecedoras de uma relação de compromisso em organizações cujo crescimento foi sustentado, como é o caso desta organização e da Organização A. A

Organização B, por exemplo, é diferente pois o seu crescimento foi muito artificial, no sentido em que não lhe foi dado tempo de maturação.

Outros factores que condicionam a experiência de envolvimento e de que a Organização C está consciente são a menor idade dos colaboradores e, de para muitos deles, a Organização C ser a sua única experiência profissional. Estes factores limitam o envolvimento com a organização, nomeadamente na sua componente normativa (Meyers & Smith, 2000). Esta limitação ocorre porque os colaboradores não têm forma de comparação com outras organizações e assim avaliar o investimento da organização nos seus colaboradores.

#### *Confronto dos resultados dos estudos de caso exploratórios e o estudo de caso Organização C*

Ao analisar os resultados obtidos nas três organizações constata-se uma grande similaridade entre as Organizações A e C quanto ao desenvolvimento da função RH, nomeadamente no (1) processo de implementação das práticas centrado nas necessidades identificadas, (2) tempo de vida, (3) consistência das práticas de GRH e (4) coerência com a estratégia organizacional.

Todas as três organizações possuem práticas de GRH idênticas ainda que a Organização B revele o sistema de práticas com o maior grau de formalização (Kotey & Slade, 2005).

No entanto, destaca-se na Organização B um padrão de menor consistência interna ao permitir um tratamento não igualitário entre as carreiras técnicas e de consultadoria, ao ter realizado despedimentos e ter recorrido ao *outsourcing*. Estes factos evidenciam o confronto identificado por Sisson (1994) entre o discurso *soft* da gestão, sobre a importância dos colaboradores e da sua participação, e a utilização das práticas de GRH identificados na frase anterior e que consubstancia uma abordagem *hard* (ver Cap.1).

A organização de trabalho adoptada pelas três organizações é a gestão por projectos sendo o controlo de trabalho individual realizado pelos contributos específicos do colaborador e da equipa em que estão integrados, para a realização do projecto. Contudo, a Organização B diferencia-se das demais neste aspecto específico, por limitar a autonomia dos seus colaboradores.

Por outro lado, encontram-se diferenças no processo de constituição das equipas de projecto ou melhor na gestão das competências por projecto, especialmente entre as Organizações C e B. Na Organização B, faz-se esta gestão numa lógica de mercado de trabalho ou seja, os gestores de projecto lutam por determinados colaboradores, havendo situações de colaboradores menos solicitados. No caso da Organização C é

o chefe da Unidade que determina quem é o gestor de projecto e que constitui também toda a sua equipa, diminuindo a situação de colaborador que é sistematicamente menos solicitado. Confere, deste modo, maior estabilidade aos critérios de escolha e a ideia de que é uma questão organizacional e não a selecção por afinidades pessoais do líder da equipa de projecto.

O envolvimento expresso pelos colaboradores, em especial os que pertencem à unidade produtiva (Organização B Soft), é diferente resultando esta percepção da dissonância de um discurso *soft* e da aplicação de um conjunto de práticas de GRH *hard*. Contribui também para este diferente nível de envolvimento, a inconsistência entre as próprias práticas de GRH utilizadas, umas que promovem uma relação de trabalho mais duradoura e outras denominadas como flexíveis e que concorrem para uma relação precária de trabalho (Batt, Colvin & Keefe, 2004).

Estas diferenças poderão ser analisadas pelo impacto produzido no envolvimento dos colaboradores e desta forma, na performance organizacional.

Outros aspectos importantes nesta análise são relativos à GRH enquanto estrutura organizacional e fonte de conhecimento especializado. O posicionamento da GRH na estrutura organizacional é diferente nas três organizações. Contudo, as Organizações A e C tendem a aproximar-se.

O reconhecimento da função enquanto um corpo de conhecimentos especializados é sem dúvida mais evidente na Organização A pois possui também profissionais especializados e uma posição na estrutura organizacional de elevada participação. A Organização C já constatou a necessidade de pessoas mais qualificadas nesta área bem como a sua estrutura tem agora espaço para o desenvolvimento da GRH como direcção autónoma.

A evidência do impacto da GRH enquanto função técnica e especializada, com a canalização mais especializada de problemas como inerentes à GRH aumentará quando forem introduzidas as mudanças enunciadas: contratação de um Director de Recursos Humanos internacional e autonomização da Direcção de RH.

**Tabela 11. Síntese dos dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos.**

	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>	<b>Organização C</b>
<b>Dimensão</b>	78 colaboradores	250 colaboradores	120 colaboradores
<b>Tempo de vida</b>	10 anos	3 anos	7 anos
<b>Mercado</b>	Personalizado	Impessoal	Impessoal
<b>Estratégia</b>	Adaptativo Reactivo / solução ad hoc	Não adaptativo, não dá resposta aos problemas emergentes. Controle.	Adaptativo Reactivo / solução ad hoc. Reduzida intencionalidade na procura de soluções, uso de oportunidades (e.g. Insead)
<b>Intervenção da GRH na estratégia organizacional</b>	A GRH suporta a estratégia organizacional. Reconhece-se e valoriza-se o seu papel interventivo na definição e operacionalização da estratégia da organização.	A GRH suporta a estratégia organizacional. A sua intervenção é de cumprimento de normas e instrumental.	A GRH suporta a estratégia organizacional. Sem intervenção relevante na estratégia organizacional. Instrumental.
<b>Natureza da GRH (especializada ou disseminada)</b>	Especializada. É uma direcção independente.	Disseminada/ Dependente das chefias Integrada na Direcção administrativa – financeira.	Disseminada/ dependente da chefias; sem especialização. Em fase de autonomização.
<b>Desenvolvimento da GRH/Processo de implementação das práticas de GRH.</b>	Incremental/ interno Integrativo	Programático/ externo	Incremental/ interno Integrativo Externo (certificação da qualidade)
<b>Rapidez de ciclos: - Produção - RH</b>	Ciclos consistentes. Com tempo de vida suficiente que permite a observação do impacto dos dois ciclos.	Desfasamento de ciclos. Devido ao seu tempo de vida, impacto do ciclo RH limitado.	Ciclos consistentes considerando o tempo
<b>Formalização das práticas de GRH</b>	A formalização vai sendo crescente ao longo do desenvolvimento da organização. Introdução de maior complexidade nas práticas existentes.	Elevada formalização das práticas desde a fundação.	Em processo de formalização, face às necessidades da organização.
<b>Consistência interna de práticas de GRH</b>	Consistente	Não consistente. Carreiras técnicas vs consultadoria. Mercado de trabalho interno. Despedimentos.	Consistente



		Outsourcing.	
<b>Relação “práticas GRH/ performance”</b>	Efeitos percebidos entre as práticas de GRH e a performance organizacional.	Não são reconhecidos efeitos directos sobre a performance organizacional	Efeitos percebidos entre as práticas de GRH e a performance organizacional mas de âmbito limitado.
<b>Práticas de elevado envolvimento</b>	Formais na existência, processo de desenvolvimento gradual e consistente, negociado.	Formais na existência, processo de introdução em bloco, não negociado.	Formalização na existência, processo de desenvolvimento gradual mas pouco consistente. Reduzida sofisticação intencional das práticas, valorização dos procedimentos.
<b>Conflito</b>	Sem canais formais de expressão de conflito.	Desqualificação do conflito Canais formais de expressão de conflitos	Sem canais formais de expressão de conflito. Centrado na chefia e equipa e, posteriormente na administração.
<b>Mudança</b>	Experimentam	Não experimentam	Experimentam
<b>Gestão de pessoas</b>	Retenção	Retenção selectiva	Retenção
<b>Envolvimento</b>	Elevado e centrado na organização.	Não Uniforme. Menor autonomia, na Organização B Soft	Experimentam nas três dimensões (afectivo, formal e contínuo)

Em síntese, na análise destes estudos de caso salienta-se:

1. Desenvolvimento do sistema RH à medida das necessidades da organização.

As necessidades do sistema RH surgem devido ao crescimento da organização em número de pessoas (em resposta a solicitações do mercado: mais pedidos/clientes implicam a necessidade de mais pessoas) e à sua estratégia de negócio.

Contudo, a diferenciação qualitativa do sistema RH ocorre quando essas necessidades são identificadas como sendo da área de especialização da GRH. A sinalização das necessidades como sendo do âmbito da GRH e o reconhecimento de que podem ser respondidas com intervenções desta função, dependem não só do grau de conhecimento especializado que a organização possui mas também da percepção de eficácia que lhe é atribuída e do seu posicionamento na estrutura.

2. O processo de implementação das práticas de GRH, que pode ser incremental ou abrupto/em bloco, tem diferentes resultados:

2.1 Processos incrementais de introdução de práticas que decorrem da identificação de uma solução para um problema de um colaborador (do pontual para o generalizável) ou conjunto de situações identificadas gradualmente por questões de desenvolvimento de negócio produzem resultados nos colaboradores em termos de a) os problemas são sinalizados como RH, b) reconhecimento da função, enquanto capaz de intervir, c) envolvimento na organização,

2.1 Processos abruptos, não incrementais de introdução de práticas de GRH (introdução em bloco de práticas), cujo motor de implementação é relativo às necessidades de negócio e cuja resposta a problemas individuais dos colaboradores é a aplicação da regra ou a ignorância/minimização do problema porque não enquadrável, produzem resultados nos colaboradores em termos de a) problemas não são sinalizados como RH, b) os colaboradores não estão envolvidos na GRH, c) não reconhecem capacidade de intervenção aos RH.

3. O conceito de *práticas de elevado envolvimento* é refutado porque a sua presença em bloco, no sistema RH das organizações não respeita a especificidade de cada organização e a resposta aos seus problemas e necessidades. Para além disso, a sua presença, por si só, não produz os resultados esperados no envolvimento dos colaboradores. Esta afirmação decorre dos pontos anteriores (1e 2).

Sistemas de GRH à medida ou seja, construídos em resposta às necessidades da organização, com um processo de implementação sucessivo e gradual, têm maior impacto nos colaboradores e promovem maior compromisso e envolvimento com a organização. Sendo assim a introdução de práticas de *elevado envolvimento* porque pré formatadas não produzirão estes efeitos.

4. A função GRH define-se

- pelo número e complexidade das práticas,
- pelo processo de integração de novas práticas no sistema já existente,
- pela localização na estrutura, ou seja se intervém ao nível da direcção (caso da Organização A) ou se é constituída exclusivamente como uma função de suporte.
- Pela coerência e consistência das práticas de GRH, internamente ao sistema RH e com a estratégia organizacional

Os critérios de relevância da função são: compromisso; reconhecimento pelos colaboradores de capacidade técnica para solução de problemas; capacidade de identificação de problemas como RH e capacidade interna de desenvolver a sua intervenção.

## 5.2. Estudo de caso Organização D

### 5.2.1. Descrição da Organização

A Organização D constitui-se como uma organização independente em 1997, resultando de um departamento do Grupo Multinacional D, num processo semelhante ao da organização B. “...éramos o *Departamento de Sistemas de Informação* do (Grupo Multinacional D). *E, pronto, e autonomizamo-nos em 97.*” (CEO JB)

Desta relação, a Organização D reteve algumas práticas de gestão nomeadamente ao nível do planeamento estratégico e do controlo de gestão.

“*Há uma determinada componente que nós herdamos [...] que é uma boa prática da (Grupo Multinacional D) [...] continuarmos a praticar essencialmente a nível de planeamento estratégico. Na altura, nós ainda somos do tempo em que a (Grupo Multinacional D) fazia o PPO inicialmente, Plano, Programa e Objectivos. Depois mudou para, para o processo de Aspiration Based Planning, com o Plano de Actividades e Recursos. Portanto, todo o ciclo de planeamento estratégico, com plano de actividades de recursos, orçamentação, definição de KPI’s, Key Performance Indicators, e etc., de alguma forma nós herdamos.*” (CEO JB)

Contudo, ao nível da gestão do processo produtivo, a organização introduziu alterações profundas, especialmente focalizadas na rentabilidade dos projectos desenvolvidos para os clientes. “*Nos primeiros dois anos tivemos um investimento muito grande a nível de metodologia e processos de trabalho, de desenvolvermos como fornecedor de serviços.*” (CEO JB)

Esteve desde o início presente a preocupação com a gestão dos seus colaboradores, ainda que de uma forma mais informal do que a actual. “*Porque achei que apesar da empresa estar a ser recentemente criada já tinha alguma estrutura, já tinha cuidado com as pessoas, já tinha um momento de avaliação, já tinha preocupação com as carreira [...] Fiquei positivamente admirada...*”. Esta preocupação manteve-se mas “... penso que agora com [...] a direcção que a Organização D tem, com projectos lá fora, com um grau de exigência maior do que o que tinha na altura tem mesmo que haver alguém [...] Dedicado à parte dos recursos humanos.” (DM AM).

#### *Relação da Organização D com o Grupo Multinacional D*

A organização D manteve com o Grupo Multinacional D de onde surgiu, uma relação caracterizada como fornecedor – cliente, como referimos no ponto anterior. Para além de ter adoptado as práticas de gestão do Grupo Multinacional D, incluindo nelas algumas práticas de GRH, a sua postura foi a de posicionar-se de forma independente.

Este posicionamento conduziu à decisão de desenvolver de forma autónoma algumas das técnicas de GRH, ainda que o Grupo Multinacional D tenha exercido, desde a fundação da organização, grande pressão no sentido de manter a política remuneratória homogénea em todo o grupo. Desta forma, garantia-se a equidade entre os colaboradores de todo o grupo e a possibilidade de movimentação interna, por transferência, entre organizações do mesmo grupo (Grupo Multinacional D).

A sua pertença ao Grupo Multinacional D obrigou pois à manutenção de alguns limites como por exemplo, e no âmbito da GRH, uma grelha salarial homogénea com as outras organizações, membros da Grupo Multinacional D. “... com, a Organização D vindo do (Grupo Multinacional D) houve coisas que estão por, ajustar com a transformação da SA, constituir uma regra salarial [...] porque nós embora pertençamos ao grupo, funcionamos sempre de forma muito autónoma.”

Mas a Organização D procura manter alguma autonomia nomeadamente ao nível de processos e políticas de GRH. “... Não somos completamente autónomos. Isto é assim, nós a níveis de processos e políticas de recursos humanos temos muita, batalhamos por muita autonomia. Há coisas em que não conseguimos ter autonomia, no sentido que herdamos coisas do grupo, tipo, por exemplo, pacote de benefícios, os AMDS, são eles negoçiam...” (RH MJ)

Algumas das diferenças mais referidas nas práticas de GRH, são ao nível do Recrutamento e Selecção, da gestão dos *frindge benefits* e da Gestão de Carreiras. “Sinto que nós conseguimos fugir um bocadinho. Eu sei, por exemplo, o recrutamento, não é, para o (Grupo Multinacional D) têm que passar, lá fazem testes psicotécnicos e tudo e aqui na Organização D não. E é entrevistas pessoais e não há assim nenhuma, é mais, pronto, aquela primeira impressão, parece-me a pessoa indicada ou não e contrata-se. [...] em termos de regalias, seguimos um bocado o que a [Grupo Multinacional D], e aí não há muita flexibilidade...”

Em termos de carreiras também nos afastamos um bocadito. Criamos uns grupos diferentes e medidas diferentes mas [...] há sempre um nível de comparação.” (PL SA).

O facto de pertencer ao Grupo Multinacional D não é apenas um constrangimento. Constitui-se para o exterior como uma forma de reconhecimento pois a organização em si, não tem grande notoriedade para o público em geral e mesmo, para alguns potenciais clientes. “O [Grupo Multinacional D] vende melhor, pela reputação. Eu costumo dizer, mesmo ao M. e ao B [Conselho de Administração], que é bom, [...] em casa, o meu pai diz que eu trabalho no [Grupo Multinacional D] aos amigos. Não diz que eu trabalho na Organização D, até porque é difícil dizer porque ninguém sabe o que é [...] imaginem aí os recursos que vêm da universidade. Quando vão à entrevista

*a família toda pressiona, pela segurança. Naturalmente o nome [Grupo Multinacional D] é um nome muito mais forte para captar recursos que o nome Organização D. [...] quando preciso de alguma coisa e de ligar a algum fornecedor, às vezes, dizemos que somos, às vezes do [Grupo Multinacional D]. Ou seja, porque isso abre portas, não é?" (RM R).*

Por outro lado, existe também a percepção que o Grupo Multinacional oferece outras vantagens pois ao serem clientes possuem um nível de exigência elevado e uma atitude positiva face à inovação. *"...Acho que nos abre muito as portas e que é uma boa escola para nós [...] Por ser cliente [...] e depois eles são muito [...] visionários e arriscam e [...] vão para novas tecnologias, portanto, são uma ótima escola para nós." (PL SA).*

### *O espaço*

A sede da organização D bem como uma parte importante dos seus colaboradores está instalada num edifício que adaptou às suas necessidades. Assim as unidades de negócio distribuem-se pelos diferentes andares, situando-se a cafetaria e salas de reuniões nos pisos subterrâneos.

As pessoas das diferentes unidades de negócio trabalham em salas abertas (*open space*). As chefias possuem gabinetes próprios.

As suas instalações no norte do país são mais recentes mas têm a mesma configuração espacial, com a excepção de que ocupam um único piso.

Em ambos os locais, estão presentes membros do conselho de administração que decidiram distribuir-se entre estas duas localidades. (Ver grelha de observação Organização D, em anexo).

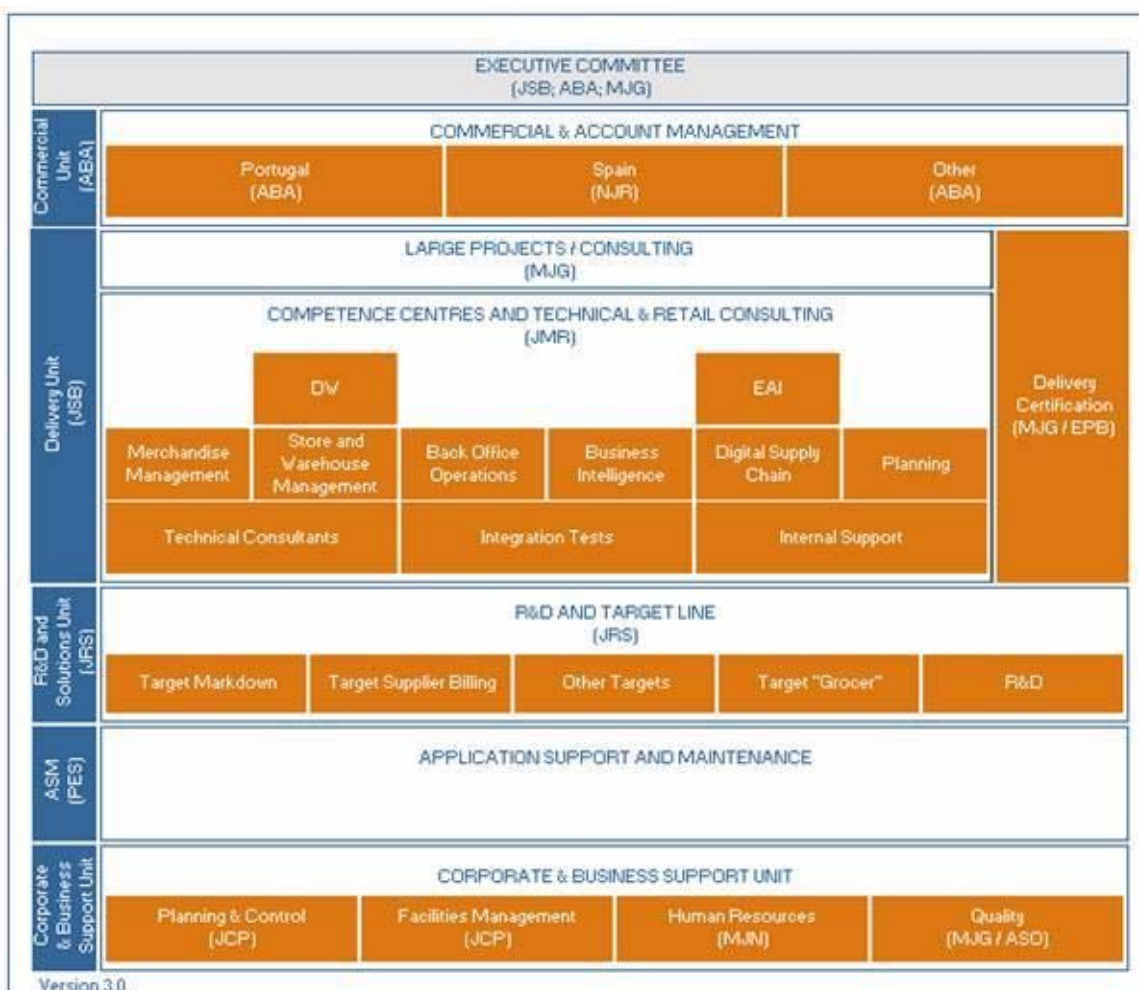
As pessoas globalmente vêem vantagens em trabalhar em *open space* embora por vezes reconheçam que exige disciplina a todos os que lá estão presentes." *Mas temos vários pisos, portanto temos um open space bastante grande que é supra-loja, os outros acabam por ser mais pequeninos. [...] acredito que se tivesse me faria um bocadinho confusão.[...] Eu acho que as pessoas acabaram por se controlar, de alguma forma e evitar fazer barulho. No piso onde eu estou realmente há alturas em que é confuso." (GP IS)*

As vantagens em trabalhar em *open space* centram-se nas oportunidades de interacção e na facilidade em comunicar. *"...eu passava de open space em open space e conhecia muitas pessoas que eu conhecia ou de vista ou de nome [...] O que facilitava também. Depois aquele ambiente informal, o próprio tratamento das pessoas facilitava bastante." (GP JC)*

### Estrutura Organizacional

A Organização D é gerida por um Centro (semelhante a um Centro de Serviços Partilhados) que é composto por representantes da Organização D Ibérica, Organização D Alemanha e Organização D UK (Reino Unido) e onde são tomadas decisões ao nível das estratégias e políticas globais para a organização. Estas decisões são aplicadas ao nível de cada país por uma comissão executiva composta por directores da organização situada em cada um dos países, que as adapta à sua própria realidade. Especificamente no que se refere à GRH, o procedimento é o mesmo. “O Centro Corporativo é uma entidade que foi criada há três anos [...] No fundo é um centro privilegiado para decisão de estratégia, de políticas a implementar a nível global [...] Sendo que depois a nível local cada um fomenta um pouco à sua, à sua medida. Portanto, lá temos o nosso administrador, e depois temos é uma Comissão Executiva, como nós designamos, que são directores de topo da empresa e que dirigem a empresa a nível, a nível local.” (RH MJ).

A estrutura da Organização D é matricial, tal como podemos observar na figura.



### *Valores e cultura*

A Organização D promove um ambiente informal e de proximidade entre as pessoas. Este ambiente resulta do facto de as pessoas que fundaram a organização terem sido colegas de faculdade ou de terem iniciado a sua experiência profissional, na mesma organização. *“...isto é uma empresa com uma cultura forte da Universidade do Minho. Engenharia de Sistemas Informática. No início era toda a gente desse curso. [...] Era um bom referencial.”* (DM AM)

Esta proximidade facilita a comunicação ainda que com o crescimento da organização em número de colaboradores se tenha tornado mais difícil de conseguir. *“Portanto, havia aqui já uma [...] Conivência entre, e histórias comuns entre as pessoas [...] tenho ali fotografias da queima das fitas de pessoas que trabalham aqui, ou festas de anos com, com chapéus e com, e com brincuedos. Portanto, isso tudo cria um à vontade entre as pessoas [...] Que conhecem as pessoas mesmo sem gravata, sabendo como é que eles andam vestidos fora daqui, não é? [...] o que humaniza um bocadinho mais o, as relações. Pronto, e sempre cultivamos também muito isso de as pessoas poderem [...] Falar. [...] já não é tanto, se calhar, como antigamente, não é? Se calhar os que têm acesso à, os que têm acesso, e acontece muito é que as pessoas se tiverem um problema, os antigos com quem vão falar? Vão falar com as pessoas com quem tinham relação há dez anos atrás. Pronto e uns se calhar vão para o AM (CA) directos, outros vão pelo JB (CEO), outros vêm a mim.”* (RM R).

Sendo uma organização com expressão internacional tomaram-se uma série de medidas que visam construir uma cultura comum entre todos os colaboradores como por exemplo, o processo de acolhimento em que, independentemente do país em que trabalham, os novos colaboradores passam algum tempo na sede em Portugal. *“...as pessoas novas normalmente passam todas aqui por Portugal, temos aqui a base maior. Nós neste momento somos perto de trezentas pessoas, globalmente, das quais duzentas e vinte, mais ou menos, aqui, aqui em Portugal. Portanto, em cada país as pessoas são mais pequenas, nuns têm três, noutros têm vinte, noutros têm quinze. Mas todos eles vieram cá a Portugal, portanto, quando começam passam aí uns dias a conhecer as pessoas chave, a conhecer as pessoas com quem vão trabalhar mais e etc.”* (CEO JB). As sucursais da organização D integram colaboradores locais, especialmente para a área comercial, e consultores portugueses que trabalham a área tecnológica do serviço. Para além disso, os membros do Conselho de Administração, reúnem-se rotativamente noutros países e fazem frequentes reuniões internacionais com suporte das novas tecnologias (videoconferências, por telefone, etc.).

### *Processo produtivo*

Na Organização D, cuja estrutura é matricial, trabalha-se por projectos. Os colaboradores são alocados aos projectos considerando as suas competências específicas mas também outros factores, como a avaliação de desempenho. *“Não se pretende que se indique pessoas. Pretende-se que sejam recursos, o mais gerais possível. Agora muitas vezes uma pessoa já sabe que existem determinadas pessoas com aquela competência. Ou que, por exemplo, [...] recentemente num projecto pedi uma pessoa porque no projecto anterior daquele aplicativo já tinha trabalhado com aquilo, tinha o know how.”* (GP TA). *“...eu não faço tudo sozinho. Se temos obviamente a oportunidade, gerimos um consenso, se há alocações estratégias para cada projecto são discutidas, conversadas...”* (RM R).

As pessoas distribuem-se em termos funcionais por níveis que vão dos *Delivery Managers* (com um nível de responsabilidade mais elevado), aos Gestores de Projecto e Analistas (seniores e juniores) e Técnicos Consultores.

A gestão das pessoas no âmbito da gestão de projectos vai sendo desenvolvida através da entrada de colaboradores sénior, geralmente recrutados fora do universo da Grupo Multinacional D. *“... aí houve uma lufada de ar fresco e houve também uma lufada de ar fresco em termos da gestão do projecto, porque houve uma preocupação em [...] nós até agora fazíamos acompanhamento tipo [...] mensais com um chefe em que se faz, nesse momento mensal olha-se para o projecto, faz-se uma análise rentabilidade a ver há isto, já gastamos isto, portanto estamos com uma margem [...] potencialmente positiva ou não. Pronto, e esse gestor fez [...] uma mudança de pensamento a pensar “ok, eu já gastei isto, portanto falta-me isto, só que eu com o que sei, não vou conseguir fazer só com o que me falta, vou precisar de mais”, portanto começar já, ao longo do projecto, a fazer eventualmente uma análise de realmente quanto é que eu vou gastar no final [...] começar ao longo do projecto desde já a ter essa preocupação.”* (PL SA).

Os colaboradores rodam preferencialmente pelas equipas, procurando-se que não hajam equipas fixas *“...Prefiro a rotação [...] Experiências diferentes, que as pessoas rodem. Para terem mais experiência e para enriquecerem o seu currículo.*

*A organização matricial [...] é como o cliente, o cliente também gosta de estabilidade, não é? Mas também gosta, quando um colaborador vai embora, que haja alguém que o consiga substituir. E para isso é preciso que se promova rotação.”* (RM R).

A rotação de pessoas nas equipas implica também que, por vezes, os gestores de projecto tenham de trabalhar com colaboradores de quem têm uma opinião negativa. Nessas situações é da sua responsabilidade criar as condições para que a equipa funcione e o projecto seja realizado. *“... uma equipa de um projecto que é um projecto*



*anual com um dado recurso que eu trabalhei há quatro anos atrás em termos técnicos de igual para igual tive uma experiência péssima com esse recurso. Eu tive que deitar fora o trabalho todo que ele fez e fazer tudo de novo eu. [...] Hoje quatro anos passados, passei a ser gestor de projectos dele, ele é um técnico e eu, portanto como gestor de projecto dele, deixei logo a mensagem clara. Referi ao gestor de recursos que a minha imagem clara dele não é positiva, é muito negativa, que o ia pôr à experiência, ia controlá-lo muito de perto para perceber até que ponto ele conseguia corresponder [...] e retirar a ideia que eu tenho negativa dele [...] e agora há duas semanas atrás, comecei a trabalhar mais de perto com ele, porque ele começou a trabalhar no projecto [...] fiz uma reunião com ele a comunicar-lhe todos os pontos que eu não gosto dele e [...] que ele tem a melhorar, [...] a competência técnica, digo-lhe eu, portanto, disse-lhe logo em termos positivos a tua competência de há quatro anos atrás não é nada a ver com a competência deste momento. Melhoraste claramente, é positivo, muito positivo aquilo que eu estou a encontrar... agora em termos de comportamental, gestão de tempo... comunicação [...] tu tens mesmo que melhorar [...] fiz uma procura para ver se era eu que estava enganado ou se havia mais gestor de projectos que partilhavam a mesma opinião que eu. [...] comuniquei-lhe que haviam seis a sete pessoas, não disse quem claro, que estavam na mesma opinião que eu. Portanto, não era eu que estava enganado, era ele que estava com o comportamento errado.” (GP A).*

Esta responsabilidade é reforçada por os gestores serem também avaliados pelo esforço de desenvolvimento dos seus colaboradores. *”... nós somos avaliados também pelo desenvolvimento das pessoas. [...] na minha função, muitas vezes cabe-me, em termos de projecto, a trazer para a equipa pessoas que estão com uma alocação mais baixa e ver a melhor forma de as integrar na equipa” (DM AM).*

Os colaboradores não são pois discriminados internamente na sua integração nas equipas de projecto, devido à intervenção dos *pool leaders*, que os propõe aos *Resource Managers* que, por sua vez, dão o aval e constituem a equipa, tal como já referi no ponto Gestão de Carreiras. Contudo, alguns devido à sua especialização técnica, têm menos facilidade de colocação em projectos, situação que se procura contrariar precisamente com esta forma de colocação. *“Nunca acontece isso. Pode haver periodicamente pessoas que até tenham menos alocação ou coisa parecida mas é por falta de trabalho. [...] pode é [...] as pessoas solicitarem outras com que já trabalharam [...] E essas ganham mais experiência, não é, e como têm mais experiência depois são constantemente solicitadas[...] Do que outras, que até tiveram um produto que não tinha tanta [...] necessidade mas tinham que ficar lá porque aquilo existia, não é?, tinham que se garantir [...] E entretanto outras tiveram em produtos*

*[...] que tinham mais saída, não é? e depois quando se tenta ir pegar naquelas, claro que essas vão continuar a ser mais [...] recusadas.” (GP TA).*

A constituição de *pools* por competências permite também que haja um espaço de aprendizagem para os colaboradores nelas integrados. “ [Reuniões] ...*Mais periódicas para as pessoas falarem do que é que está a acontecer dentro da pool, fazer tipo uma passagem de conhecimento, não centralizar nas mesmas pessoas e mesmo o responsável da pool, nalguns casos vejo a preocupação de [...] o conhecimento não cair todo numa pessoa só, mas distribuir o conhecimento pelas pessoas [...] distribuir as pessoas pelos projectos, claro que isso aí já se fazia. Mas este tipo de preocupações...*” (GP IS).

### *Estratégia*

A Organização D tem como estratégia estabelecer relações duradouras com os seus clientes. Neste grupo, inclui-se a Grupo Multinacional D de que fazem parte e com quem mantêm uma relação semelhante à dos outros clientes. “... *quase não são relações [Grupo Multinacional D]. Portanto continuamos com, com, com uma posição bastante forte, é um cliente importante para nós, mas, pronto, é um cliente dentro de, de uma dúzia que temos [...]* Não temos centenas de clientes. O nosso modelo aponta também para relacionamentos fortes com os clientes e, e duradouros, não é? Portanto, com a [Grupo Multinacional D] há essa relação histórica que com uns quantos outros construímos após essa fase, [...] temos tido sucesso em, [...] estarmos vários anos a trabalhar...” (CEO JB).

Na altura de realização do estudo de caso e devido às características do mercado, a sua estratégia era a de se focalizar no desenvolvimento de negócio dos seus clientes e não tanto na componente tecnológica, tal como até aí tinham feito. “... *a Organização D agora está a funcionar menos pela tecnologia mais pelo negócio, em última análise poder pôr pessoas a fazer funções de negócio dentro de um [organização cliente]. Quer dizer o sonho era podíamos fazer, um retalhista podia fazer um outsourcing das suas funções de negócio e a Organização D ia lá fazer.*” (CEO JB).

Reconhecendo que esta mudança implica tempo, consideram que a GRH através da formação suporta esta evolução. “...*portanto actuarmos com formação no sentido de mudar as competências, por exemplo [...] Canalizar a formação mais para a estratégia que nós temos. Pronto, nós tentamos gastar menos dinheiro em formação tecnológica e gastar mais dinheiro em formação de negócio ou de gestão.*” (RM R).

Para além disso, estão conscientes da importância de terem uma força de trabalho motivada e satisfeita. “...*se tivermos as pessoas todas muito satisfeitas e a empresa*

*não der resultados, não funciona. Se a empresa tiver a dar muitos resultados e se tiverem todos insatisfeitos, isto é a curto prazo porque a seguir não dá. [...] tem-se que gerir aqui um equilíbrio” (CEO JB).*

Uma outra decisão estratégica da Organização D, em termos do seu crescimento, foi a de se internacionalizar. A GRH tem desenvolvido um trabalho de suporte ao nível da gestão das pessoas que se encontram fora do país como, por exemplo, na gestões dos incentivos ou da avaliação de desempenho, como será referido noutras partes deste estudo de caso. *“E as pessoas estavam lá fora muito tempo e acho que viviam um certo desgaste, estavam sempre ansiosas por voltar e não sentiam [...] reconhecimento. Penso que a situação actualmente já se inverteu. (Foi) Do trabalho dos recursos humanos. [...] Era insustentável as pessoas não terem uma, uma recompensa mais palpável [...] pelo facto de irem lá para fora. Porque quer queiramos quer não requer alguns sacrifícios.” (DM AM).*

Verifica-se que a GRH suporta a estratégia da organização e que é utilizada com intencionalidade como são os exemplos da formação e de procurar garantir a satisfação dos colaboradores. Para além disso, constatamos alguma consistência no sistema RH no que se refere à estratégia expressa pelo discurso da gestão de topo e a introdução das práticas de GRH que referimos.

### **5.2.2.O papel da Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos esteve inicialmente circunscrita à área de desenvolvimento organizacional. Autonomizou-se em termos estruturais e desenvolveu-se tecnicamente com a entrada da responsável operacional da GRH. *“Portanto a função de Recursos Humanos não existia de forma autónoma, existia enquanto processos integrados no desenvolvimento organizacional [...] Com a minha entrada em Julho de dois mil e dois [...] é que, digamos, a área de Recursos Humanos se autonomizou. Foi, tem um rosto.” (RH MJ).*

A necessidade de entrada de uma pessoa especializada deveu-se claramente ao crescimento do número de colaboradores ainda que a função se encontre distribuída pelo gestor de projectos. *“...chegamos aos cento e tal [...] a dada altura a dimensão das coisas mudou os processos. [...] eu até aos cem conhecia todas as pessoas pelo nome e pela cara.” (CEO JB).* Na opinião do CEO, *“... significa que cada gestor é gestor de recursos humanos. Não pode ser gestor sem tratar das pessoas. Num negócio como este [...] temos nós essa responsabilidade operacional de fazer com que as pessoas, a estrutura, estejam satisfeitas, sejam adequadamente remuneradas, tenham as condições, tal, tal, tal.”*

Outras razões que justificam a entrada de uma pessoa com formação técnica na área da GRH foram não só a dimensão, como referimos, mas também outras exigências que se colocam como o enquadramento jurídico da função GRH e o domínio dos procedimentos. “...*Porque isto começou a ficar muito grande e temos muitas situações em que tivemos opiniões técnicas, não é? Perguntou-me se eu tinha despedido alguém? Para despedir alguém [...] é preciso dominar questões jurídicas da lei de trabalho.* (RM R).

A função RH anteriormente à entrada desta técnica especializada abordava a GRH de forma administrativa, recorrendo ao *outsourcing* no que se refere à execução técnica de práticas, com reduzida visibilidade interna. “...*o que é que tínhamos antes, nós tínhamos uma secretária [...] que era um pouco quem fazia o interface com as pessoas [...] e por outro lado era muito a ligação entre, administrativamente com a empresa de outsourcing, nós temos os salários entregues [...] [ao outsourcing]. Pronto, e depois havia todo um conjunto de processos, que existem, tipo há performance appraisal, portanto, a revisão salarial [...] a mentorização, portanto, todo um conjunto de processos que eu depois posso falar, e que estavam entregues à (secretaria), mas também não havia muita proximidade às pessoas. ...*(RH MJ).

Em síntese e utilizando as palavras de um dos fundadores, as práticas de GRH da Organização D tiveram inicialmente como base as práticas da Grupo Multinacional D de onde provieram e foram sendo adaptadas às necessidades da organização por recurso a consultores externos, a leituras/consultas dos principais decisores que também faziam formação específica e a troca de informação com outros colegas (acções de *benchmarking*). A entrada de um técnico especializado, a actual responsável técnica da GRH, libertou as pessoas deste tipo de exigências mais técnicas e trouxe uma maior profissionalização à GRH.

Contudo, e na opinião do CEO, a administração continua a ser responsável pela GRH e justifica desta forma o facto de ainda não ter sido criada uma direcção de RH. “...*nós não nos demitimos da gestão de recursos humanos, nós não, não temos um director de recursos humanos que é quem se preocupa com ter uma política salarial ajustada. Somos nós próprios.*”. Este envolvimento significa que, em termos operacionais, a estrutura técnica da GRH não participa na definição da estratégia do negócio mas sim na implementação de práticas que a suportam e que todos os gestores, independentemente do nível, têm de gerir pessoas e são avaliados por isso. O exemplo dado, pelo CEO, é o dos *pool leaders*. Têm uma responsabilidade muito grande na gestão das pessoas. “*Não são responsáveis por avaliar gestão do projecto, é responsável por dar feedback à pessoa do que é que ela deve fazer melhor, é*

*responsável por resolver o problema da pessoa no projecto e é responsável por fazer a pessoa evoluir na sua carreira. [...] devo dizer que [...] não é fácil...”*

Constatamos que a organização identificou as necessidades de maior desenvolvimento e que se prepara para as satisfazer, respeitando o processo de maturação necessário à sua implementação. *“Nós também nunca fizemos um trabalho sério [...] de uma outra componente que é os planos de carreira, e que as pessoas também se queixam também quanto a eles. Quais são, qual é a carreira que têm, que podem ter e quais são as regras que podem, pronto, promover ou não, etc., esta progressão e ainda também o nosso sistema de compensação.”* (RH MJ).

A gestão de recursos humanos na Organização D é uma função partilhada e descentralizada. A sua equipa especializada é constituída por um director que participa na reunião executiva, uma responsável operacional e um apoio administrativo.

Os projectos especializados desenvolvidos pela GRH são geridos por esta equipa. Contudo, a gestão diária das pessoas em torno dos projectos que a Organização D desenvolve é feita por *“coordenadores de recursos “ (Resource Managers)* que também gerem todos os outros aspectos técnicos e de relação com o cliente. *“...aqui há muito empowerment da chefia, dos Resource Managers, como designamos, a nível dos processos dos recursos humanos. Portanto, eles são muito os operacionais. Nós concebemos, ajudamos, ajudamos a formatar a estratégia, os processos, mas depois são eles muito que fazem acontecer, acontecer as coisas.”* (RH MJ).

*Desenvolvimento da função face à evolução do número de colaboradores.*

Com o crescimento da Organização D, os *Resources Managers* passaram a ter de coordenar um grande conjunto de pessoas (cerca de 180 colaboradores) pelo que foi criada por sua sugestão, uma figura intermédia, o *pool líder*.

O *pool líder* realiza a coordenação de colaboradores não por projecto, como anteriormente referimos, mas por área de competências tendo uma participação activa na GRH operacional ou seja ao nível da formação, avaliação de desempenho, etc.. *“...é, no fundo, um, um gestor de projecto, alguém, já de nível, de nível três [...] Pessoas que sabem de data warehousing estão naquela pool, pessoas que sabem doutra tecnologia estão noutra pool, ou sabem de determinada área de negócio estão noutra pool [...] E, portanto, estas pessoas vão, vão ajudar no dia-a-dia na gestão de quem está, de quem está abaixo [...] Em termos de identificar necessidades de formação, em termos de participar depois na avaliação de, de desempenho [...] De decidir coisas como férias, ausências, portanto, do que seja, da rotina do [...] dia-a-dia*

[de gestão de recursos humanos] *depois têm a componente ou da tecnologia ou de negócio, da qual são responsáveis.*" (RH MJ).

Este projecto, por exemplo, não teve a participação directa da função RH em termos da sua concepção e proposta. Aprovou-a, no entanto, ao nível de direcção.

É reconhecido como função da GRH pelos *Resources Managers*, para além da forte componente administrativa, a necessidade e competência de intervenção no âmbito da motivação dos colaboradores. "*...motivação. Os Recursos Humanos também ajudam a trabalhar a motivação.*" (RM R).

Para além disso, a GRH possui uma visão mais generalista da organização, mais externa porque não envolvida na área produtiva e obviamente, uma componente técnica importante. "*Sim, há informação técnica e também há alguma, algum tipo de colaboração de distanciamento, não é? Estão por fora a ver as coisas. Tentam ver se as coisas são consistentes. Por exemplo, nós quando fazemos uma avaliação [...] Eles tentam ver se está consistente a avaliação, promoções, as revisões, pronto, tentam ver se está consistente e alertam. Pronto. Naturalmente salta sempre alguma sensibilidade de campo, não é? Não conhecem tanto as pessoas em si, não conhecem às vezes algumas práticas [de âmbito tecnológico], não conhecem alguma política que às vezes está à volta disto tudo, não?*" (RM R).

A área produtiva da organização, personalizada num dos seus *Resources Managers*, considera que o sucesso da GRH está também dependente, entre outros factores, do grau de proximidade e da qualidade da relação entre a GRH e as outras áreas da organização, nomeadamente a produtiva "*...tudo depende da contribuição de, ou se falamos muito, se falamos menos. [...] tudo depende muito da forma como nós interagimos, não é?*" (RM R).

Refere também, relativamente á capacidade de intervenção técnica da GRH, que esta tem menor impacto do que a gestão de relações "*Eu acho que tudo tem algumas técnicas por trás. Agora, esta parte da negociação e do lobby, é muito mais importante e dá muito mais resultado do que as técnicas (de GRH).*" (RM R).

Esta perspectiva da GRH tem implicações na forma como a função é desenhada internamente. Sendo considerada uma função eminentemente técnica, tomou a forma de um prestador de serviços interno que apoia um conjunto de clientes cuja função principal é a de gestão de equipas. Estes clientes internos foram colocados nestas funções devido às suas competências técnicas e de relacionamento.

Um indicador importante do impacto da GRH é a Organização D afirmar que o seu sucesso é ser atractivo para as pessoas ou seja ser difundida pelos colaboradores uma imagem favorável da organização, o que claramente recai na área de influência da

GRH. “...nós conseguimos que as pessoas que trabalham cá, dizem bem disto...” (RM R).

A Organização D utiliza de uma forma muito instrumental as práticas de GRH. Por exemplo, sendo a sua estratégia de negócio orientada para a internacionalização e confrontando-se com alguma dificuldade em colocar consultores no exterior, reviu as condições salariais. “...claramente passamos uma mensagem na organização a dizer que compreendemos, portanto e respeitamos sempre as situações de impossibilidade, de impossibilidade pessoal [...] para viajar, mas é claramente um obstáculo na progressão da carreira” (CEO JB).

### **5.2.3. Identificação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, processo de introdução e avaliação de impacto**

*Práticas de gestão de recursos humanos identificadas*

#### Recrutamento e Selecção

A Organização D recruta preferencialmente, nas Universidades da região norte, jovens recém licenciados em engenharia. “Convido-os sempre a virem visitar a empresa. Faz com que também os professores universitários sejam os primeiros a recomendar a empresa [...] somos uma empresa que todos os anos, abrimos estágios. Também para manter a relação com a universidade. Temos muito cuidado em preservar bem a empresa, quando, portanto nas reuniões e com os estagiários, de assegurar que eles fazem um estágio no tempo útil [...] E que não são só mão-de-obra para a empresa. Faz com que nós consigamos que as pessoas também queiram vir para aqui [...] (Recrutamos) essencialmente só jovens estagiários, essencialmente.” (RM R).

O facto de ter definido como estratégia a valorização de aspectos de gestão do negócio dos seus clientes relativamente á função tecnológica, parece inconsistente com a opção de recrutar engenheiros e não economistas, por exemplo. No entanto, a Organização D utiliza a formação para dotar os colaboradores recém admitidos dos conhecimentos em falta. “...porque é que eu quero engenheiros para gerir? Eu ia buscar à faculdade de economia. [...] há aqui algumas inconsistências que também é às vezes uma estratégia. Canalizar a formação mais para a estratégia que nós temos. Pronto, nós tentamos gastar menos dinheiro em formação tecnológica e gastar mais dinheiro em formação de negócio ou de gestão. No recrutamento, pronto, nós

*tentamos captar as pessoas que têm o perfil que nós achamos que facilitará esta estratégia.” (RM R).*

Outros critérios de selecção incluem, para além da licenciatura, a disponibilidade de trabalhar em outros países, pois a estratégia de internacionalização da organização é muito forte. A detenção de conhecimento em línguas ainda que seja importante não é determinante, pois é um conhecimento que pode ser adquirido enquanto que a atitude face a novos desafios ou desejo de mobilidade não é tão facilmente adquirida.

A entrevista é o método de selecção mais utilizado, em parte por influência de um dos fundadores da organização que não via pertinência na utilização de testes psicotécnicos. *“O Engenheiro M. era anti, anti testes psicotécnicos e anti recrutamento desta forma. Era, queria fazer entrevistas com pessoas, ou escrever uma carta, fazer uns desenhos. E ele escolhia com base nas cartas e nos desenhos, ou no que eles quisessem fazer, escolhia as pessoas a entrevistar e entrevistava-as mesmo. Portanto já não, na selecção já não usávamos mais [...] Aqui já fiz uma experiência com os recursos humanos, uma vez um ano em que nós queríamos contratar pouca gente e havia muitos candidatos e fizemos um teste de selecção pela, pela Internet. Não fiquei muito fã do método.” (RM R).*

Actualmente, não têm sido recrutados tantos recém licenciados pois a estratégia de negócio da organização alterou-se, exigindo maior experiência imediata dos colaboradores. *“Recrutamos menos. Pronto já, já, já houve anos que recrutei vinte, trinta pessoas que estão licenciadas [...] agora temos feito, três, cinco, dez, dependendo. Ainda é o modelo que gostamos e que tem funcionado bem, as pessoas a desenvolverem-se cá dentro. Temos muita gente que trabalhou aqui para aí com dez anos de casa.” (CEO JB).*

Nas entrevistas, os entrevistadores provêm da área técnica e da área de GRH, embora nos primeiros anos fosse da área de desenvolvimento, pelo facto de não existir ainda a área de GRH. *“Não. Na altura eu penso que ainda não existia um departamento de recursos humanos. Quem, quem tratava mais destas questões era realmente o desenvolvimento organizativo.” (GP IS)*

### Integração

A organização possui um processo de acolhimento que se desenvolveu com a profissionalização da GRH na organização D. *“Outra coisa que se nota é a integração de recursos, muita maior preocupação com a integração de recursos. Quando vem alguém de novo [...] há uma primeira apresentação com os recursos humanos, que apresentam a empresa, etc, etc. Há sabemos sessões de acolhimento e por aí fora [...] eu quando cheguei, sentei-me e prontos. Fui apresentada a algumas pessoas,*



*agora não, agora as pessoas chegam [...] também depende, penso eu, para que nível vêm, mas pelo menos os estagiários, não é?, são acompanhados. Em relação a lá fora [internacional], não consigo responder porque... penso que sim. Agora existe um projecto de mobilidade e por aí fora. Devem ter maior, maior esforço..." (GP TA).*

É identificada uma pessoa, que se designa como mentor, que acompanha o colaborador recém-chegado, durante 2 anos. Esse mentor é um sénior mas não a chefia directa do colaborador. *"Embora seja uma coisa mais ou menos secundária tem se considerado que é importante. É por isso que também está um projecto em curso. As pessoas mais [...] frescas na empresa, têm alguém que os ajuda também a integrar-se [...] a perceber se a pessoa está satisfeita, se não está satisfeita, se está bem integrada na equipa [...] que é o mentor. E têm esse mentor durante um período de tempo [...] no passado era dois anos [...] no passado, o mentor era a chefia directa. Mas a dada altura, chegou-se à conclusão que não, que devia ter uma estrutura diferente. Para se criar uma relação de confiança [...] e é um modelo mais, bastante mais simples. Eu acho. Uma pessoa, muitos dos problemas uma pessoa tem dificuldade a lidar com o gestor de projecto. Não vai falar com ele próprio a dizer estou com dificuldades para lidar contigo. Não é?" (DM AM).*

### Formação

A formação recebe um claro investimento da Organização D que a pretende dinâmica, justificando este investimento pelas características da actividade que desenvolvem. *"...a formação é uma área com muita dinâmica. Uma área na qual nós apostamos imenso porque, bom, por razões óbvias até, não é? Pois esta área ou uma pessoa está em permanente actualização..." (RH MJ).*

Os colaboradores da Organização D recebem sugestões de participação na Formação dos *Resources Managers*, e/ou das suas chefias directas. Contudo, as sugestões suportam-se num trabalho de enquadramento realizado pela GRH que identifica, por áreas as principais competências mínimas necessárias ao desenvolvimento das funções. *"...matrizes de formação, com aquilo que, digamos, são pré-requisitos que achamos que são importantes as pessoas frequentarem e quer a nível, daquilo que nós designamos, formação linguística, formação comportamental, formação em metodologias internas." (RH MJ).* Outras áreas identificadas são, obviamente, a Tecnologia e a Gestão.

Este trabalho permite que os gestores operacionais possam gerir melhor a designação dos colaboradores para a formação. *"...serve de orientações para os Managers também, verem o que é que devem [...] propor para as suas pessoas,*

*independentemente de poderem propor outras coisas, que propõem certamente.”* (RH MJ).

A Organização D patrocina também a realização de mestrados e MBA's. Vê nesta formação um investimento importante porque os colaboradores tornam-se mais flexíveis. Contudo, só financiam em 70% os custos pois pensam que é importante o colaborador avaliar seriamente a situação, antes de se envolver neste tipo de especialização. Para além disso, consideram sempre que há simultaneamente outro tipo de investimento como a menor disponibilidade do colaborador para a organização durante esse período de avaliação. *“Portanto, um Engenheiro faz um mestrado em gestão e marketing e esse tipo de coisas. MBA's, pós-graduações e etc. Pronto, temos uma política de patrocínio em que, pronto, nós seleccionamos, pá, quer fazer... [...] Dois, dois por ano. Pronto, procuramos aqui equilibrar com as várias variáveis. Se não estou em erro, isso já foi definido há uns anos mas acho que se mantém, pronto em valores normais, pronto, vamos falar em mestrado SGPA, mil e tal contos. [...] Patrocinamos setenta por cento. E a pessoa, queremos que a pessoa... [...] Que, que, a dada altura, a dizer vou fazer por fazer, vou não sei quê. Claro que isso tem um impacto significativo. Não é só dinheiro é o tempo. [...] É a limitação de, depois a sexta e o sábado, mas às vezes tem que se estar no cliente...”* (CEO JB)

### Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho considera dois momentos importantes de avaliação: na finalização dos diferentes projectos em que os colaboradores estão envolvidos e no final de um período de um ano. *“O sistema de avaliação de desempenho tem duas componentes, que é a componente da avaliação em projectos e a componente da avaliação anual.”* (RH MJ).

Os responsáveis por esta avaliação são a chefia directa do colaborador (que podem ser o *Resource Manager* e o *Delivery Manager*) e o (s) responsável (eis) pelo (s) projecto (s) em que esteve envolvido durante o período em avaliação.

A presença de vários avaliadores, prática comum nas restantes organizações avaliadas, associada a uma estrutura matricial conduziu à identificação de algumas lacunas no processo *“...Nós temos uma estrutura matricial. Nem sempre é simples, em termos de responsabilidades porque muitas vezes elas sobrepõem-se e ficam em terra de ninguém.”* (RH MJ) Contudo, a presença dos *pool leaders*, tornou mais eficaz a gestão deste processo, especialmente porque promoveu a sua proximidade com os colaboradores.

Um dos problemas identificado na avaliação de projectos é de que, frequentemente, os gestores de projecto preferem não confrontar os seus colaboradores quando o seu

desempenho não é o esperado, deixando à chefia directa essa tarefa. Os gestores de projecto não têm responsabilidades na atribuição de recompensas/prémios nem de evolução de carreira dos membros que integram, por tempo limitado, a sua equipa. Esta situação cria alguns conflitos na altura anual da avaliação de desempenho, especialmente porque os colaboradores vêm as suas expectativas goradas. “O gestor de projecto só avalia. Não aumenta, nem promove. Portanto, até pode dizer o que bem lhe apetece [...] que não está comprometido, não é? Eu não, não tenho lata para estar aqui a comunicar a uma pessoa e só dar elogios e depois dizer 0% aumento.” (RM R).

“Teoricamente temos que avaliar as pessoas em cada projecto em que participam. Muitas vezes, até têm uma participação só de quatro ou cinco dias, temos que as avaliar. Agora na prática não é um caminho fácil.

Porque, no nosso dia a dia nem sempre conseguimos cumprir bem [...] e para além de nem sempre cumprimos o que está estabelecido, que é avaliarmos as pessoas no âmbito do projecto, o que nós temos vindo a identificar [...] é que não somos muito bons a dar o feedback no dia a dia.” (DM AM).

Um dos resultados do diagnóstico do Clima Social foi o interesse manifestado pelos colaboradores em avaliarem também as suas chefias. Assim, no ano anterior à realização deste estudo de caso, foi implementado o sistema de 360º, ao nível de Managers e Gestores de Projecto. A avaliação desta primeira experiência que foi positiva, segundo a responsável de GRH, levou à confirmação de necessidades de formação, pelo que estão agora a desenvolver formação em *coaching*.

A entrevista de avaliação de desempenho permite também a recolha de reclamações por parte dos colaboradores que depois podem produzir efeitos nos procedimentos ou outros aspectos de gestão. É o caso da necessidade de introdução de níveis intermédios de gestão, como já foi referido, os *pool líder*, que resultou das reclamações dos colaboradores. “Eu acho que é informalmente. Eu não me lembro de nenhuma, até pode ser nada específico mas, acho que deve ter acontecido [...] com a maior parte das pessoas, quando aconteceu a avaliação.” (GP IS).

### Gestão de Carreiras

Existem duas carreiras principais na organização B, uma relativa à consultadoria, ou seja para colaboradores que exercem funções eminentemente técnicas, e outra de gestão. “...nós temos pessoas que fazem uma carreira na área da gestão de projectos *pool*. E depois, temos pessoas que participam em projectos, que são técnicos, conhecem bem o negócio, que são técnicos que conhecem bem tecnologias [...] mas que não fazem propriamente gestão de projectos, participam em projectos.

*[...] Então nós temos que ter carreiras completamente distintas [...] carreiras de consultoria...*“ (RH MJ).

A definição de carreiras encontra-se em processo de reformulação, não só pela necessidade de desenvolvimento do que já existia internamente mas também porque foram acrescentadas novas funções, pelo desenvolvimento da área de negócio da organização. Este novo projecto é designado por STEP. *“...não estava também muito clara, já tinha sido feito um primeiro esboço e já havia qualquer coisa publicada a esse nível e divulgada a esse nível mas já muito, pronto, sistematizado e concreto, de forma que, e fizemos na semana passada o primeiro workshop de qualificação de funções e foi muito engraçado. [...] existem realmente funções novas que não estavam [...] descritas, até há uma área, por exemplo, nova, que surgiu, que é a LASM, Location Support Labels, tem a ver com uma nova área de serviços [...] estamos a implementar, que é oferecer serviços a nível da manutenção das aplicações.”* (RH MJ).

A rotação na carreira é possível e realiza-se principalmente em termos das áreas de conhecimento. Por vezes, os colaboradores são transferidos para projectos que exigem conhecimentos em que normalmente não trabalham. Esta transferência é feita por diversas razões como, cumprimento de prazos junto a clientes, porque regressam de outros projectos fora e não estão ocupados ou como uma segunda oportunidade. *“...trocamos às vezes de especialidade, às vezes por necessidade, [...] porque não está ninguém, é uma necessidade. Outras vezes porque, pronto, porque os estrangeiros normalmente acabavam e já não está a dar muito hipóteses e tem que se ajudar as pessoas. Outras vezes porque eu tenho aqui áreas, um bocado por razões de ordem, que por razões metódicas e por aquele aspecto que eu disse da idade. Tenho núcleos que são mais velhos e núcleos que são mais novos. Eu quando, por exemplo quero recuperar determinado tipo de pessoas, estão a passar agora um momento de empenho [...] Eu sei o sítio certo onde é que arranjo [...] onde é que eles têm work para os recuperar.”* (RM R).

Um exemplo de uma tentativa de recolocação de um colaborador foi relatado pelo *pool líder* SF. Esta recolocação deveu-se à procura de uma área que permitisse o desenvolvimento deste colaborador. *“...era um recurso que [...] na pool onde estava [...] tinha sempre más avaliações nos projectos, as coisas não corriam bem. Foi redireccionado para outra área, tecnicamente, portanto trabalhava com uma tecnologia, mudou para outra tecnologia [...] correu-lhe super bem, passou a estar muito bem integrado, as avaliações a correrem bem e agora está com uma evolução de carreira que já há muita gente que só quer aquela pessoa para fazer aquele tipo de trabalho [...] tecnicamente também se muda. Às vezes há problemas também, acho que, comportamentais.”* (PL SF).

Na opinião da organização, os colaboradores confiam que os seus interesses, em termos da gestão de carreiras, são salvaguardados. *“Eu penso que sim. De todas as experiências que eu tenho até agora [...] e falando com as pessoas, temos sempre essa preocupação [...] de mostrar que conhecemos quais são as vontades das pessoas, os seus desejos e, se o que estamos a oferecer, não corresponde a esses desejos, é porque não há outras oportunidades.*

*Mas que sabemos que eles estão à espera da sua oportunidade e assim que elas surjam [...] que falaremos com eles.”* (PL SA).

### Prémios e remunerações

A organização D tem uma estrutura de remunerações que inclui um conjunto de benefícios como seguros, por exemplo, e que procura responder também às características da sua actividade pois desloca os seus colaboradores frequentemente para a Europa e Estados Unidos. *“...o pacote global que a empresa oferece [...] recebe de salário x mas, além disso, tem dois mil euros de, de orçamento para formação, mudança da formação [...] a empresa tem um encargo [...] X, y, z com seguro de saúde, seguro de vida, seguro de acidentes pessoais.”* (RH MJ).

Para além disso, a GRH procura aperfeiçoar procedimentos de modo a servir melhor os seus colaboradores. Assim, tendo constatado que os colaboradores, quando deslocados recebiam menos salário devido à tributação, decidiram auscultá-los. Realizaram um inquérito para a recolha de opiniões e sugestões, tendo após análise das informações introduzido algumas mudanças. *“...lançar um questionário às pessoas e dialogar com elas e saber quais eram as principais preocupações e também sugestões que davam para resolver essas, essas situações. E então houve algumas medidas de fundo...”* (RH MJ).

Daqui resultou a alteração do sistema de subsídios de deslocação para um sistema de ajudas de custo, simplificando o processo burocrático. *“Mais, também alteramos plafonds de hotel, demos a possibilidade às pessoas de fazerem, de trocarem as viagens, em vez de virem a casa, levarem antes um amigo, uma amiga, ou um namorado, namorada, mulher ou marido, o que for. Ficarem lá. Ou eles ficarem lá para ir conhecer um país ou outra cidade...”* (RH MJ).

Esta ênfase na facilitação dos processos, tornando mais atraente a ida para o exterior, sustenta uma estratégia da organização que procura crescer em mercados internacionais, tal como já foi referido inicialmente.

## Gestão de Saídas

A Organização D não tem sofrido perdas significativas de colaboradores, na sua história. *“Repare nós temos para aí dois por cento, um virgula tal, turnover. Portanto, para aí em duzentos, saem três por ano.”* (CEO JB).

Uma das razões que pensam estar na origem deste baixo *turnover* prende-se com a sua localização geográfica (região norte), onde não se apresentam tantas oportunidades de emprego como, por exemplo, em Lisboa.

As razões de saída são geralmente de ordem pessoal/familiar. *“As pessoas que saíram, ainda recentemente, uma foi porque é de origem francesa e arranhou, e queria regressar para lá, foi para o Luxemburgo. [...] são situações assim mesmo, muito, muito mais ligada a questões até pessoais, do que propriamente questões monetárias, concorrenciais com outras empresas do ramo...”* (RH MJ).

Outras saídas recentes deveram-se ao facto de as pessoas não pretenderem ter uma carreira internacional, o que constituiu uma surpresa internamente pelas alternativas profissionais que esses colaboradores encontraram: o mercado de ensino. *“... devemos estar atentos, que é, as pessoas não, vêem estes recursos da mobilidade, da internacionalização, eles não querem se posicionar aí [...] Ou porque não têm um ambiente familiar que lhes permita, o marido já faz isso ou o marido tem uma profissão que não é compatível com a mulher estar fora, ou vice-versa.*

*E que procuram outras alternativas. Por exemplo, tenho duas pessoas que saíram para dar aulas. O mercado, o mercado de, de ensino de informática está muito bom agora. É fácil obter colocação. E tivemos duas [...] temos uma que poderá sair. Isto de casos conhecidos porque depois há sempre os casos que aparecem de surpresa. E a primeira situação que aconteceu para nós foi uma surpresa. Porque foi uma pessoa que se despediu e na segunda-feira já não veio trabalhar.”* (RM R).

Outros motivos prendem-se com o ritmo de trabalho. *“... há pessoas que saem mais pelo ritmo que também estão cansadas [...] e outra que não sei para onde foi trabalhar mas também era por causa do ritmo de vida que estava um bocado desanimada”* . (PL SA).

Têm ocorrido saídas de colaboradores que estando no exterior, fora da Europa, preferem trabalhar para organizações estrangeiras auferindo o salário que estas lhes oferecem. *“Passavam a semana toda cá, lá fora, não é? Acabam por estar lá fora na mesma, não é, ao fim-de-semana continuam a vir cá a Portugal. Se quiserem, não é? Em países como a Coreia não é possível vir ao fim-de-semana. Mas se for na Europa conseguem vir ao fim-de-semana. E usufruem de um salário, por exemplo, de Inglaterra ou doutro país [...] Eles foram trabalhar para a R [Empresa americana cliente] [...] porque nós vendemos o produto deles mas nas implementações nos*

vários clientes nós [...] somos concorrentes com eles. De vez em quando trabalhamos juntos mas outras vezes concorremos.” (GP TA).

As saídas por sugestão da organização prendem-se principalmente com razões técnicas, ainda que se deixe ao colaborador a iniciativa formal de efectuar a solicitação de saída. “Especialmente por causa disso, questões de atitude, ou comportamento, não seria por aí, não é? Mais de competência técnica [...] as pessoas que se deixam ficar, as pessoas que não procuram aprender, pronto, são alguns valores polémicos que não são tão técnicos...” (RM R).

O procedimento para o despedimento de uma pessoa é confrontá-la com a situação e geralmente, dar-lhe tempo para procurar uma alternativa. “Estou a dizer a, a negociar, a dizer à pessoa “pá, isto não, chegamos à conclusão que não tem futuro, portanto temos que resolver isso”.

E depois uns são a dizer “vamos fazer contas”. Pronto. Chegamos a um acordo. Outros [...] dá-se ali um período de tempo razoável e a pessoa nem, nem foi despedida, pá, arranjou outra oportunidade e foi e ficamos satisfeitos. [...] há quem não ligue a isso, pronto, mas nós ligamos, pronto.” (CEO JB).

Usualmente, a organização não negoceia novas condições, quando confrontada com o desejo de saída por algum dos colaboradores. Aceita a intenção de saída e concretiza-a. Contudo, alguns dos colaboradores são valiosos e nesse caso, procuram criar condições de retenção. Quando o motivo de saída é a remuneração mesmo que a pessoa seja valiosa, não há lugar a negociação. “E nós perguntamos sobre o motivo [...] “ah, quero, vou fazer uma coisa diferente, acho que estava a precisar de fazer uma coisa diferente”. Se nós queremos verdadeiramente a pessoa, nós dizemos à pessoa “olhe nós vamos partir de folha em branco, faz de conta que estou-te a contratar agora, escolhe o que é que quer fazer”. Pronto. Em termos salariais, pronto, eu, no que me toca pessoalmente, nunca entrei na fase de negociação.” (RM R).

A Organização D encontra-se disponível também para readmitir os colaboradores que optaram por sair, especificamente aqueles que são valiosos para a organização. “Nós dizemos “olhe entendo que estejas insatisfeita se, diz alguma coisa, podes pôr o orgulho de parte, não há qualquer problema” [...] E conversamos. Se houver enquadramento, pronto, resolve-se.

Tenho uma pessoa que saiu e que voltou e que é uma pessoa que nós valorizamos. E já tivemos outros casos que, pronto, houve alguma aproximação mas depois não se, não se concretizou.” (RM R).

“E houve pessoas que saíram e acabaram por voltar [...] E uma outra pessoa que também saiu na altura e que voltou e esse aí, ainda bem que voltou. Porque é de facto uma pessoa excepcional.” (RM AM).

As pessoas que saem, fazem-no individualmente e não com as suas equipas. “ [A equipa] ... *permanece cá. As pessoas que saíram da empresa acabaram por ser mais, dos casos que eu tenho conhecimento [...] Acabaram por sair mais aquelas pessoas com perfil de consultor, com conhecimento numa área de negócio ou numa área técnica [...] do que propriamente um gestor [...] de projecto. Os gestores sempre ficaram. Não me estou a lembrar de nenhum caso em que o gestor tenha-se ido embora.*” (GP IS).

A Organização D tem desenvolvido mecanismos de retenção como por exemplo, atribuir uma parte da remuneração em função dos resultados a organização. “... *temos aplicado bastantes políticas de retenção e, e, e ter um nível de turnover baixo, neste negócio, é particularmente importante [...] Do ponto de vista do activo.*” (CEO JB).

#### *O processo de implementação das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

O processo de introdução de novas práticas de GRH é feito pela identificação de uma necessidade quer pela área de GRH quer pela área produtiva, neste último caso personalizada pelos *Resources Managers*. Por vezes, a Comissão Executiva faz uma sugestão, pedindo à responsável de GRH que faça uma avaliação dessa ideia, para posterior implementação na organização.

Um exemplo de uma sugestão que partiu da área produtiva foi a criação da figura dos *pool leaders*, como já foi descrito anteriormente.

As funções destes gestores intermédios foram desenhadas e propostas pelos *Resources Managers* sem participação directa da GRH, embora incluam tarefas como a avaliação de desempenho, por exemplo. O mesmo se verificou na identificação das pessoas que as deviam desempenhar.

Deste acontecimento, achamos importante chamar a atenção para: (1) a criação resultou de uma necessidade de gestão operacional; (2) recebeu a aprovação da GRH na Comissão Executiva e (3) socorre-se em termos técnicos do Levantamento de Competências, realizado pela GRH. “...*essa decisão surgiu, ou essa proposta surgiu por mão dos próprios Resource Managers, [...] que sentem as dificuldades no terreno, de gerir, no dia-a-dia, cento e oitenta pessoas, não é?*

*E, portanto, já se tinha feito uma primeira abordagem, no ano passado, de constituição de pools, precisamente, pô-los por áreas de especialização. Eram umas quatro ou cinco e este ano constituíram-se, reformulou-se, são oito e cada uma com um responsável.*

*Eles tiveram uma proposta com a, porque faz parte de toda a proposta integrada, não é... Qual seria o papel dos pool líderes, quem seriam os pool líderes e que pessoas é que seriam as certas...para os pool líderes. [...] mas a aceitação é muito feita pelas*



*competências que as pessoas têm [...] Pelos conhecimentos e, e a especialização que possuem.” (RH MJ).*

O desenvolvimento da gestão por competências, cuja componente especializada no âmbito da GRH é determinante, deveu-se à identificação por parte da responsável da GRH MJ, de solicitações frequentes nesta área. “...a cada passo me estavam a pedir: ai é preciso ajustar esta função, ai é preciso criar uma, aquela nova função, ai é preciso eliminar esta função, aí estas competências já não servem bem os nossos propósitos [...] Quer dizer e andar com remedeios, eu de facto disse: “olha, mais vale fazermos uma coisa de fundo”.”

Daqui decorreu um outro projecto de fundo da área de GRH. “...neste momento temos um projecto que começou em Março, sobre minha proposta, no ano passado e que faz parte, pronto, do meu plano de acções para este ano, que é o Step. Foi o nome que lhe demos e que é um projecto de revisão de todo, integrado, de todos os sistemas de gestão de, com pessoas.”

A Organização D é também sensível ao mercado externo, introduzindo algumas mudanças na relação com os colaboradores, de forma a atingir os seus objectivos. Um exemplo apresentado pelo CEO é a situação que viveram em 1999/2000. “... nessa altura, nós não entramos na loucura [...] dos salários completamente malucos. Pronto, e normalmente quem entrou acabou por se espalhar também [...] naturalmente fizemos uma adaptação com o mercado, portanto, tivemos que sistematicamente ajustar [...] nós fizemos coisas tipo, nós só abrimos um escritório em Braga porque temos muita gente de Braga e como uma medida social [...] de ficarem com a vida mais facilitada porque operacionalmente só atrapalha. [...] aqui somos duzentos, em Braga somos quarenta, vá. É muito mais fácil se formos duzentos e quarenta no mesmo sítio.”

Encontramos aqui um outro exemplo de como a função de GRH se desenvolveu devido não só ao aumento de número de colaboradores mas também respeitando as necessidades identificadas pela organização, que foram traduzidas pela intervenção de duas áreas importantes nesta organização: a produtiva (directamente relacionada com o negócio) e a especializada (a GRH). “...nunca fez na verdade uma, uma pontuação, digamos assim, uma qualificação, uma avaliação das funções. E foi um bocado [...] por sensibilidade, entenda-se, por cheiro, o que faz impressão, que constituiu aquilo que serviu de uma base, no fundo, quando eu estava no início e que era muito pequenino, começou com trinta pessoas, em números redondos, e que neste momento tem duzentas e quarenta e qualquer coisa. Portanto, as necessidades são outras, o, e por isso estamos nesse processo de revisão de toda, de toda, das questões de gestão das pessoas. [...] já temos um trabalho quase concluído de

*identificação das funções que existem na casa, e existem realmente funções novas...”*  
(RH MJ).

A responsável pela GRH realiza algumas acções de *benchmarking* que suportam também a introdução de novas práticas de GRH. *“Sim. Eu participo num grupo, num grupo de directores de recursos humanos, Visitor Ninety. Reunimos uma vez por trimestre ou assim. E se entretanto alguém está a fazer alguma coisa e pede, e pergunta como é que os outros têm ou se fizeram já ou [...] Nós ajudamo-nos entre, entre todos. Eu já tenho ajudado, já tenho passado informações sobre o que nós, quais são as nossas práticas aqui.”*

O desenho do sistema de práticas de GRH na Organização D faz-se considerando as suas características próprias, o que contribui para a harmonização técnica das práticas e a consistência do sistema RH em geral.

A sua implementação por sucessiva resposta a necessidades ou por sugestão, como referimos inicialmente, é feita por medida, recorrendo a consultores externos mas que mantêm uma relação de alguma estabilidade com a organização. *“...que são pessoas de grandes empresas de consultoria que actualmente trabalham por [...] conta própria e que conhecem bem a Organização D e o negócio. [...] E nós queríamos, nós optamos precisamente pela, pelo sentimento que as coisas seriam muito mais customizadas, muito mais pensadas [...] à nossa medida ...”* (RH MJ).

Por vezes, são identificados parceiros que seriam ideais para a implementação de determinada prática. Esses parceiros podem pertencer, ou não, ao grupo de organizações da Grupo Multinacional D de que a Organização D faz parte. A acompanhar todo o processo é realizado um processo de comunicação interno que explica as razões de implementação e os objectivos. Por exemplo, *“...nós o ano passado com o feedback trezentos e sessenta e, [...] decidimos que seria uma iniciativa interessante fazer o nível dos Managers e dos Gestores de Projecto, que têm responsabilidade sobre a gestão de pessoas [...] no próprio clima social (inquérito de clima social) as pessoas diziam, manifestaram uma vez mais vontade de avaliar para cima.*

*E portanto, nós decidimos trabalhar com a Dinargie, que é um parceiro também desde longa data, com o Behaviour GPS que é a ferramenta que eles têm, customizamos a ferramenta com as questões que nos pareciam mais pertinentes, também em função das competências que temos e, e depois reunimos as pessoas antes de lançarmos o questionário, propriamente dito, [...], em duas ou três sessões e explicamos. Porque este projecto, quem é que o vai mover [...] Quais são os resultados esperados.”* (RH MJ).

Em síntese, a introdução de novas práticas é feita à medida das necessidades da organização e considerando as suas características intrínsecas, enquanto organização, e do seu negócio. O processo de introdução das práticas de GRH, valoriza a participação especializada geralmente ao nível das chefias, socorre-se de uma componente comunicacional interna e utiliza consultores técnicos externos com quem mantêm uma relação estável. Estes procedimentos são garante de consistência interna do sistema de RH e caracterizam aquilo que, relativamente ao processo de introdução denominamos um processo desenvolvimental.

### *Impacto da Gestão de Recursos Humanos*

#### *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos*

A GRH na Organização D realiza consultas aos colaboradores para avaliação de necessidades e impactos. *“Portanto procuramos identificar as necessidades com as pessoas [...] E validar depois, com as pessoas novamente, o, o resultado, não é? O impacto que as soluções implementadas tiveram.”* (RH MJ).

A Metodologia adoptada é diversificada. *“... é com inquéritos, com entrevistas, mails, pronto, não tenho assim...Uma metodologia única. É um pouco aquilo em função do, do que tivermos em mãos e o que achamos que pode ser importante.”* (RH MJ).

Por exemplo, realiza um estudo e clima social de dois em dois anos. *“Uma delas foi, e fazemos de dois em dois anos o, a análise de, estudo de desenvolvimento, análise de clima social, como lhe queiramos chamar [...] Nós o último estudo que fizemos [...] um estudo de desenvolvimento e pronto e as pessoas [...] diziam, manifestavam alguma, digamos, insatisfação em relação ao sistema de compensação [...] resultado de algum desconhecimento nomeadamente, da noção de remuneração total, porque as pessoas prendem-se muito à remuneração fixa e não têm, não têm noção do que é o pacote...”* (RH MJ). Com base nesta informação, a Direcção de Recursos Humanos decidiu informar os colaboradores do valor efectivo da sua remuneração, pelo que anexado ao recibo de vencimento introduziram essa informação. O objectivo era diminuir a insatisfação dos colaboradores, aumentando a sua consciência do valor efectivamente auferido.

Outros canais de informação são informais e incluem a troca de informação com chefias e outros colaboradores mas também provenientes de canais mais técnicos como a avaliação de desempenho ou as entrevistas de selecção e da saída. *“... chefias, vem informalmente, pronto, de diálogos que as pessoas têm connosco no corredor, vem nos processos de avaliação, nos momentos de avaliação.”* (RH MJ).

*“Nós fazemos sempre entrevistas de demissão, quando alguém sai da empresa. As entrevistas de recrutamento são bons termómetros também. Porque é que vens trabalhar aqui para a Organização D? Ah, porque tenho aqui cinco colegas, pá, e o ambiente é espectacular...”* (CEO JB).

As medidas tomadas ao nível da retribuição e da gestão de carreiras para incentivar a mobilidade, tiveram impacto. *“Neste momento, ou há muito pouco tempo, o assunto não está actualizado, tínhamos quatro pessoas a dizer “não posso”.”* (CEO JB).

O sucesso destas medidas resulta também de se ter ido ao encontro das expectativas dos colaboradores, que participaram em reuniões de recolha de informação.

### Participação

De uma forma geral, é solicitado aos colaboradores que participem na vida da organização. Por exemplo, em reuniões, em que as pessoas participam activamente e também procurando criar outros mecanismos que optimizem essa participação. *“No passado, não sei se era prático ou não, havia uma coisa que se chamava caixa de sugestões. Eu nunca usei. Normalmente o que eu faço é quando tenho uma sugestão ou uma crítica tento falar logo directamente com a pessoa que é dona daquele processo. E propor [...] essa melhoria.”* (DM AM).

Após a recolha de informação quer por canais mais formais, e regulares, como é o caso do inquérito sobre Clima Organizacional, quer de forma pontual, a Direcção de Recursos Humanos desenvolve acções de introdução de melhorias.

Por exemplo, após o tratamento dos dados do Inquérito sobre Clima Motivacional, estes foram discutidos em grupos com colaboradores, de onde resultaram várias sugestões que foram implementadas. *“...implementamos duas iniciativas e que resultaram, proposta dos grupos de discussão que eu, que eu fiz. Quando, quando tivemos os resultados do clima social [...] Eu depois organizei dois ou três grupos de discussão sobre os resultados. Para além de os termos divulgado, pronto, na nossa RHInforme, [...] uma iniciativa que se chama Projecto Mês, e o Projecto Mês é, um determinado responsável, por um ou outro elemento de equipa vem apresentar o que é que aconteceu naquele, naquele projecto. E temos aqui as duas vertentes. Uma que é dar a conhecer, portanto estamos a fazer uma gestão, a contribuir para a gestão do conhecimento.”* (RH MJ).

A outra vertente destas iniciativas é de reconhecimento de mérito do colaborador e da equipa em que está integrado e/ou a coordenar.

### Motivação

A organização D, através da GRH, organiza algumas actividades que pretendem reunir os colaboradores e contribuir para um bom clima motivacional. *“...o jantar de Natal, o dia Organização D, que são assim aqueles momentos, e todas pessoas já têm expectativas muito elevadas porque as coisas felizmente nos últimos dois, três anos têm corrido muito, muito bem e as pessoas têm-se divertido bastante e o feedback é muito positivo, ainda recentemente tivemos um dia Organização D”.* (RH MJ).

Participam nesta reuniões também colaboradores que não sendo portugueses foram contratados localmente para as subsidiárias, na Europa e Brasil, e que se deslocam propositadamente bem como os que estão pontualmente na sede em Portugal.

Estas actividades para além de procurarem manter a moral e a coesão dos colaboradores, dando sinais de interesse da organização pelos seus colaboradores, servem também para passar mensagens importantes. Por exemplo, *“...Há três anos atrás não fizemos [o dia Organização D], que era, foi aquele ano difícil, pronto, não é que não tivéssemos podido fazer mas foi um bocado sinal também às pessoas...”* (RH MJ).

Conferências e actividades como o teatro são outros exemplos de iniciativas da DRH. *“Fazemos. Nós também temos [...] três reuniões gerais de colaboradores anualmente, uma das quais tem sido normalmente no dia Organização D, este ano por acaso foi desfasado, porque tivemos o Engenheiro Fernando Pinto connosco.”* (RH MJ).

Outras actividades que realizam são celebrar acontecimentos importantes para o colaborador como o seu aniversário, o nascimento de um filho ou uma tarefa bem desempenhada. *“... algumas medidas que nós temos, os postais de aniversário, desde alguns prémios que damos às pessoas, desde, portanto, algum acompanhamento, mandar flores quando nascem filhos. [...] nós fazemos Projectos do Mês, que é as pessoas irem contar [...] o que é que fizeram, depois no final do ano há uma votação, ganha um cheque numa pousada. Pronto, trabalhar também a dimensão mais humana [...] da presença das pessoas na empresa e não ser uma coisa completamente automatizada.”* (RM R).

### Comunicação

Na Organização D, a comunicação flui quer de forma formal quer informal. As pessoas são incentivadas a manifestar a sua opinião e o sucesso de algumas medidas tomadas no âmbito da GRH, deve-se também a esta capacidade de escuta pela organização. *“... acho que se acertou (em medidas de apoio à internacionalização) e hoje em dia, esse problema, acho que está mais que ultrapassado. Acertou-se porque*

*se foi ouvindo as pessoas. E isso é uma coisa que a Organização D tem de bom, é que ainda há espaço para que as pessoas sejam ouvidas.” (DM AM).*

A Direcção de Recursos Humanos utiliza, para comunicar internamente com os colaboradores, um canal formal que é *News Letters* electrónica, *RHInforme*, para além dos mecanismos que descrevemos anteriormente.

Na implementação de mudanças internas como foi por exemplo a introdução de um nível intermédio de gestão (os *pool leaders*) a estratégia de comunicação adoptada foi a de informar em cascata, por níveis funcionais de responsabilidade. Esta informação foi feita, face a face, pelos mentores do projecto, os *Resources Delivery* antes da reunião geral com todos os colaboradores.

A introdução de uma nova prática, por exemplo, e neste caso específico na gestão de projectos, é feita através da comunicação e utilizando diferentes canais. *“...de comunicação [...]. Mas o que costuma acontecer é eventualmente isso depois vai-se reflectir [...] nalguma metodologia, que tenhamos, [...] e então depois altera-se as metodologias e depois usa-se, usa-se as RGC’s [Reunião Geral de Colaboradores] ou põe-se a notícia no canal a publicar alterações feitas, portanto, os meios de comunicação depois descendentes são, são através do portal, de RGC’s, ou de reuniões. [...] Ou então usa-se também agora as pools. [...] a ideia é as pools fazerem reuniões, periódicas com as suas pessoas. Há uns que fazem mensais, outros que fazem de quinze em quinze dias, outros que fazem de dois em dois meses, [...] usa-se também essas reuniões das pools para fazer divulgação de informação e alertas [...] e preocupações que a empresa tem, tipo aquelas mensagens de colocar o timing expense em dia, ter cuidado com a qualidade ...” (PL SA).*

Um dos aspectos a desenvolver na organização é comunicação entre pares. *“...acho que não temos ferramenta nenhuma, nem meio nenhum oficial para comunicar entre pares. É mais para os de topo [...] Entre pares, só se estiverem a partilhar ou a trabalharem mesmo nos mesmos projectos. Que às vezes há programas que têm mais do que um projecto e aí há visibilidade.” (PL SA).*

A constatação de que não há um suporte estruturado para a comunicação entre pares resultou também de uma nova experiência de avaliação, recentemente introduzida na avaliação de desempenho que foi o feedback de 360°. *“...uma das coisas que me deixou um bocado surpreendida, nós fizemos também um inquérito, que é o feedback trezentos e sessenta [...] que é pronto para nós nos conhecermos e vermos como é que os outros nos vêem a nós e tudo mais, e aí no meu em particular foi [...] mas penso que também é no geral, depois apresentaram os resultados e acho que também era uma das coisas gerais, era [...] Quem se queixava, ou quem [...] menos me*

*conheciam eram os meus pares. Ou eu tinha que melhorar mais a minha comunicação, mas era com os pares.” (PL SA).*

### Gestão do trabalho

Na gestão por projectos, o controlo do trabalho dos colaboradores é uma questão importante embora seja claro que quanto maior o nível de responsabilidade do colaborador, maior é a autonomia que desfruta. *“Na nossa actividade é perfeitamente possível estar aqui a trabalhar oito horas por dia, dez horas por dia e não estar a fazer nada.”*, pelo que é muito importante a motivação do colaborador. *“...vai depender de quê?, também da minha motivação ...” (RM R).*

Não existe controlo de horário dos colaboradores através da hora de entrada e de saída. Não há pontógrafo, por exemplo.” [...] *normalmente, cada pessoa regista as horas que trabalhou naquela semana e em que projectos, em que actividades. Fora isso não existe mais nenhum tipo de controlo.” (AM).*

*“Nós hoje não temos o controle de ponto mas temos um registo de tempo do que fazemos, que não é controlada a hora de entrada e da saída, mas é ver se eu estou a gastar cinco horas no projecto daquele cliente, o projecto obtém um custo maior. [...] onde gastamos o tempo, todos nós somos obrigados a registá-lo, numa aplicação. Que depois os dados são usados para a rentabilidade de projectos.” (CEO JB).*

O controlo do trabalho dos colaboradores faz-se com grande ênfase no tempo de trabalho que utilizam para cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas no projecto. Quando o tempo de realização ultrapassa o planeado, converte-se em aumento de custos desse projecto específico e logo, em insucesso para o gestor de projecto e para o colaborador, também. Ainda que nem sempre seja possível definir sem margem de erro o tempo adequado, é uma questão que exige muita atenção por parte do gestor de projecto e da organização em geral.

Outra questão importante é a natureza do negócio do cliente, que exige por vezes a presença do consultor ao fim de semana. Procura-se neste caso, que o consultor goze o seu dia de descanso noutra dia da semana.

A importância de manter o colaborador descansado relaciona-se com a qualidade de trabalho realizado pela organização *“Porque o nosso trabalho é um trabalho cansativo e exige atenção e exige criatividade e se as pessoas trabalharem doze horas por dia...” (RM R).*

O controlo do tempo de trabalho dos colaboradores é um pouco mais complexo quando estão integrados em projectos internacionais porque, para além de terem de cumprir o horário do cliente (início às 8h, sem pausa para almoço), acabam por estender o seu horário de trabalho: estão em equipa a aguardar uns pelos outros para

jantarem juntos e sem outra actividade social e/ou familiar extra trabalho. É pois reconhecida maior produtividade a estas equipas! “... *também é muito mais produtivo. Porque estão muito mais concentrados, não há aqueles desvios de projectos, porque eles estão mais concentrados a fazer o trabalho que têm para fazer.*” (RM R).

### Qualidade de vida no trabalho

Ainda que a Organização D não deseje a extensão do horário de trabalho dos colaboradores, reconhece que estes, por vezes, trabalham mais horas do que o normal. Isto verifica-se principalmente para aqueles que iniciam o seu horário de trabalho mais cedo. “...*o chegar até às dez horas, não, não, não causa grande impacto. Mas quem sai a partir, quem sair às seis [...] Tem um impacto mais negativo. [...] Porque a essa hora está cá toda a gente, é hora de, é mais provável que me procurem às seis da tarde, do que me procurem às nove da manhã, ou às nove e meia. Portanto os que chegam cedo são mais penalizados, em termos de trabalho, porque na prática, aqui tem que se majorar o horário, [...] Vamos ter que sair o mais tarde possível. [...] [Os colegas] Pressionam. Sim. Fazem alguma pressão para continuar o dia.*” (RM R).

A gestão do tempo é feita com base na realização das tarefas por projecto. São registados, o tempo efectivamente utilizado para a realização da tarefa e quando é que se realizou. Desta forma, os colaboradores quando gozam uma compensação por terem trabalhado durante um fim-de-semana, registam no projecto o gozo desse tempo. Existe flexibilidade na gestão de tempo permitindo que o colaborador possa também estar próximo da família. “*Ai depende mas eu nos últimos fins-de-semana já não me recordo de não ter trabalho [...] Mas o que eu faço muitas vezes é, por exemplo à semana não sou muito rigorosa a cumprir o meu horário. [...] se preciso de ao almoço, ir buscar as minhas filhas à escola, pô-las em casa, numa actividade [...] faço um horário mais abusador [...] e não tenho qualquer problema com isso, desde que não tenha nenhuma reunião ou desde que ninguém esteja à minha espera [...] Não tenho problema nenhum com isso.*” (DM MA).

Por vezes, a própria administração trabalha também aos fins-de-semana porque considera um determinado projecto importante e quer passar a mensagem de que é necessário. “*Vêm porque há um forte empenho da gestão de topo nesse projecto em [...] desbloquear uma situação. [E a gestão de topo vem cá também ao fim-de-semana?] Vem.*” (DM MA).



#### **5.2.4. A perspectiva dos colaboradores.**

##### *A Organização*

Os colaboradores possuem uma imagem positiva da Organização D, em particular pelas oportunidades de desenvolvimento que proporcionava. *“...desde o início, logo, era, foi uma coisa que me agradou bastante foi que nós não só, a Organização D não só dava autonomia às pessoas, como a própria Organização D fomentava para que as pessoas tivessem, fossem pró-activas e o mais autónomas possível no seu trabalho. Aliás eu entrei aqui, de um momento para o outro, logo que entrei comecei a ter as minhas, obviamente que acompanhada... [...] Mas comecei logo a ter visibilidade com o cliente final.”* (GP JC).

Para além do bom ambiente e da sua capacidade de inovação, também reconhecem valor à Organização pelas pessoas que nela trabalham *“...passava uma imagem de uma empresa muito moderna, muito... que era agradável trabalhar cá. E a imagem que eu tinha era que era uma empresa assim de génios. Só para génios. [...] Acho que as pessoas que trabalham aqui são pessoas muito responsáveis, pelo menos aquelas com quem eu contacto mais directamente. [...] São pessoas muito responsáveis, com muito brio do trabalho que fazem... [...] E são pessoas que eu considero inteligentes e fazem por, por evoluir. [...] Génios talvez... não sei, não sei se se pode chamar génios mas desenrascam-se muito bem. Acho que são mentes brilhantes.”* (A IP). Valorizam também a qualidade dos produtos e serviços que prestam. *“...acho que a Organização D prima pelo valor da qualidade do trabalho que entrega.”* (A IP)

##### *O processo produtivo*

O processo produtivo é organizado com base na gestão de projectos. Desta forma, o colaborador pode organizar e planear o seu trabalho com um grau elevado de certeza e segurança. Contudo, existem por vezes imprevistos que são solucionados quer pela dotação de mais recursos ao projecto ou reorganizando a distribuição temporal das tarefas. *“...no início do projecto, fazemos uma estimativa para um carga de desenvolvimento, por exemplo, mas não se detectou um problema qualquer e quando se está a fazer o desenvolvimento detecta-se o problema, é também preciso agir e aí podemos agir de diferentes formas. [...] Podemos ter um outro recurso para ajudar, podemos encurtar outras tarefas em que aí já se pôs uma folga...”* (GP IS).

Os colaboradores são notificados pelo sistema informático interno da sua integração num determinado projecto. Após o contacto do gestor do projecto, todo o processo é despoletado nomeadamente o planeamento. *“Recebo uma notificação do nosso*

sistema... [...] A dizer que fui alocada ao projecto xpto e se o gestor de projecto entretanto não me mandou um mail, antes de fazer a alocação no sistema, eu como sou um bocadinho curiosa vou logo ver que projecto é que é. [...] Que tem no nosso canal. Pronto. E depois o gestor entra em contacto comigo, faz-se a reunião de kick-off do projecto, em que se vê o que é que... [...] Toda a equipa, o que é que vai ser feito. [...] O que é que tenho, tenho que fazer ou o que é que é esperado de cada um no projecto. [...] Claro. Depois pode surgir variações à medida que o projecto vai decorrendo. [...] Vai-se jogando com os dados que se tem. Mas... [...] À partida há, o projecto está planeado e já se sabe, eu preciso destas pessoas para me fazer a análise nesta área, aquela naquela.” (A IP)

A rotação dos colaboradores por diferentes equipas é percebida positivamente. “...quando um projecto termina [...] as probabilidades de trabalhar com essas mesmas pessoas num projecto seguinte, se calhar é reduzida, então uma pessoa vai tendo contacto com cada vez mais pessoas diferentes [...] creio que é saudável. [...] ter contacto com outras áreas da empresa, com aquilo que se faz noutras, noutras equipas, noutros projectos, noutros centros de competências.” (AM).

Por outro lado, dá oportunidade a que os colaboradores adquiram mais experiência e conhecimentos e se possa contrariar a situação de um mau resultado, limitar a sua carreira. Este mau resultado pode ser quer em termos técnicos quer em termos comportamentais. “Que a Organização D tem para cada nível descrito quais são as funções da pessoa portanto e a pessoa caso não saiba, só precisa de ler” (GP A).

O processo produtivo ao decorrer com base em gestão de projectos pode conduzir a momentos sem atribuição de tarefas a alguns colaboradores ou então à não integração das mesmas pessoas em equipas de projecto. “...imagino que nos picos de menos trabalho essas [menos requisitadas] sejam as primeiras pessoas que fiquem sem trabalho [...] Porque as outras, regra geral, têm trabalho constantemente” (GP IS)

Pode também proporcionar a solicitação exagerada dos colaboradores mais competentes. “...esse tipo de pessoa [menos requisitada] acaba por ficar ou nos últimos projectos que requisitam, quando os outros já não têm disponibilidade... [...] Se calhar é capaz de não ser projectos menos interessantes, acaba por ser de acordo com a ordem cronológica com que eles aparecem. [...] Podem não ser menos interessantes. Por outro lado quando surgem projectos mais exigentes, digamos assim, mesmo que as pessoas estejam alocadas a outros projectos, com o conhecimento, o know how, que está naquela pessoa... [...] Muitas vezes existem desvios [...] Dessas pessoas para o projecto que é... mais estratégico para a empresa.” (GP IS)

### *A gestão de recursos humanos*

São atribuídas, pelos colaboradores, competências à gestão de recursos humanos no âmbito da área administrativa, como por exemplo o processamento de salários, e técnica como a formação e os diagnósticos organizacionais. Contudo, é claro para estes que a gestão operacional das pessoas dos projectos não é da sua responsabilidade. “... coordena depois toda uma série [...] de aspectos relacionados [...] com a integração do, do colaborador na empresa, com [...] formações [...] Depois não sei. Não é não saber ao certo, é [...] a gestão, a direcção de gestão dos recursos humanos, não, na minha opinião não são eles os responsáveis pela, pelo direccionamento de determinado recurso para um determinado projecto.

Por isso eles estão mais na área de [...] gestão de pessoal, de [...] metodologias. É a opinião que eu tenho [...] Tratam da parte financeira, tratam da parte [...] de contratos com colaboradores. Eu vejo a direcção de recursos humanos na empresa mais nesse sentido.” (AM)

“A gestão de recursos humanos eu acho que dão bastante apoio aos novos colaboradores. [...] Portanto, quando entram [...] outro papel que eles são, que os recursos humanos têm tido é em dar apoio e acompanhar as dificuldades das pessoas que viajam. [...] Por exemplo, na definição dos subsídios de deslocação, onde, por exemplo, uma questão que aconteceu há pouco tempo de algumas facilidades, do tipo termos o nosso cartãozinho de saúde para viajar na Europa, um cartão de crédito, esse tipo de acções... [...] Sim. E temos a questão da formação também que agora está centralizada nos recursos humanos em que apesar de serem os gestores de pool que, que recomendam as formações... [...] A organização é feita pela, pelos recursos humanos. [...] Possivelmente também deve ter um papel bastante empreendido em termos de mentorização dos recursos novos. A mentorização é um processo de acompanhamento nos dois primeiros anos... [...] eles acompanhem... [...] Os mentores e os mentorizados.” (GP IS)

Para além disso, participam em projectos transversais à organização, “Processo de reestruturação de, penso que eles estão a participar no processo de reestruturação do, do modelo de avaliação”, e são responsáveis por aplicações informáticas que disponibilizam informação aos colaboradores “ O Canal Portal. É uma aplicação Apple onde nós, onde podemos encontrar toda a informação relacionada com a empresa, com projectos, com notícias, internas e externas [...]. Onde nós podemos consultar as formações existentes, e inscrevermo-nos, os contactos doutras pessoas que estão responsáveis, acho eu, segundo a minha área.” (AM).

A GRH é visível também pelo seu apoio às pessoas deslocadas nas outras sucursais da organização e pelo seu papel activo na recolha de informação sobre as

necessidades e sugestões dos colaboradores, por forma a desenhar produtos que os satisfaçam como, por exemplo, a formação. Esta visão é muito instrumental ou seja, a GRH existe para apoiar a organização a realizar a sua estratégia e atingir os seus objectivos.

Os colaboradores têm também a ideia de que a GRH tem funções mais abrangentes mas de que não têm a percepção por as desenvolverem não directamente com a área produtiva ou melhor, na gestão de projectos. “...fazem muito mais do que isto. A ideia que eu tenho é essa. Até porque, acaba por ser um departamento um bocado ingrato [...] Afastado das pessoas, não é? Enquanto no local de trabalho as pessoas nem se lembram que há uma equipa de recursos humanos por trás que, que é responsável por organizar as coisas...” (AM).

A criação da área de GRH deveu-se a necessidades associadas à estratégia da organização para além do crescimento do número de colaboradores e de manutenção da motivação na força de trabalho. “...depois fomos apercebendo que tínhamos que nos internacionalizar e enfim, então criamos um departamento de recursos humanos, criamos também, foram sendo criados outros departamentos para sustentar a empresa, para garantir essa situação. [...] até essa altura, pouco depois do euro ou um bocadinho depois do euro, houve um grande boom de contratação de pessoas e também houve aquela perspectiva de internacionalização, claro que esta empresa o activo principal somos nós, as pessoas logo, o que eu entendi sempre foi que eles tiveram que criar um departamento de recursos humanos para tentar perceber onde nós podíamos melhorar, claro que não é só todos saber, falar o que a [Grupo Multinacional D] fazia ou deixava de fazer [...] é também procurar criar pessoas que fossem apercebendo de [...] quais eram as necessidades para manter as pessoas motivadas”. (GP A).

A Organização D sofreu um processo de desenvolvimento, segundo os colaboradores, que lhe permitiu identificar a necessidade de uma área de GRH. “...houve uma maturação, houve um crescimento e perceber, a empresa percebeu que tinha que criar um departamento que se preocupasse com estas questões e tentasse garantir que as pessoas estavam motivadas, doutra maneira não conseguia garantir a empresa o sucesso da empresa.” (GP A).

Mas as suas funções são sempre transversais e de suporte pois a gestão operacional de RH é realizada por aqueles que têm funções de gestão de pessoas/equipas, como é o caso de gestores de projecto ou *pool leaders*. Por exemplo, os *pool leaders* apoiam-se numa ferramenta de GRH que são os Key Performance Indicators (KPI'S) para a gestão dos colaboradores integrados na sua *pool* e reconhecem o papel da GRH na gestão da formação, em particular nos aspectos de organização. “Nós vamos falar

*primeiro com eles pessoalmente, pronto e a conhecer um bocadinho. Depois houve agora a assinatura dos KPI's, das folhas [...] de KPI's que também aproveitei para falar um bocadinho com as pessoas, a ver se o plano para este ano era o que eles queriam. Conhecia um bocadinho mais.” (PLSA).*

*“...mais visibilidade e sinto que há recursos humanos é sobretudo na parte das formações [...] E aí acho que a secção que trabalhou imenso [...] e é preciso alguém que esteja a preparar e a tratar dessas coisas [...] há questões de pormenor, tipo uma pessoa vai para fora, ter despesas, tem um problema de saúde [...] é um problema, nós podemos fazer essas perguntas, questões também de legislação [...] acho que com a dimensão que temos, é fundamental os recursos humanos.” (PL SA).*

Consideram que a GRH sofreu uma grande evolução desde a fundação da Organização D, resultando esta diferença principalmente da sua autonomização dos serviços de GRH da Grupo Multinacional D. Para além disso, notam que existe maior organização e profissionalismo. *“Porque os recursos humanos desde de que eu comecei têm sofrido uma grande evolução. Só agora é que são mesmo Recursos humanos. Dantes não havia ninguém. Nós estávamos integrados na Grupo Multinacional D, separamo-nos, os recursos humanos eram da Grupo Multinacional D. Eu penso que quando, inclusive quando fui assinar o meu contrato, e por aí fora, com o sócio da Organização D, fui à Grupo Multinacional D. Portanto, aconteceu esta progressão, não é? E agora, sabemos que existe verdadeiramente um departamento de recursos humanos [...] que dantes não havia. Por uma questão de organizar as coisas. Tanto a nível de formações, avaliação...” (GP TA).*

#### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos Identificadas*

##### Seleccção

Os colaboradores têm um adequado conhecimento da técnica de Seleccção, evidenciando do seu discurso, que os critérios de seleccção são o mérito e o perfil adequado às necessidades da organização, frequentemente centrado nas necessidades de projectos específicos. *“Mande o currículo, fui chamada para uma primeira entrevista [...] Depois fui chamada para uma segunda entrevista onde, a primeira entrevista foi mais de avaliação a nível pessoal, a segunda entrevista de avaliação dos meus conhecimentos técnicos, para saber ao certo em que área é que eu me integraria melhor. No caso, como eu tinha estudado um ano no estrangeiro, na Escócia [...] Já tinha criado uns conhecimentos lá no comércio electrónico por isso, encaixei-me quase no perfil do estágio que eles tinham nessa área.” (A M).*

Alguns dos colaboradores apresentaram a sua candidatura à Organização D através de colegas de Universidade ou amigos.” *Fiz estágio noutra empresa e um mês ou dois meses depois de ter terminado o estágio mudei-me para a Organização D, ainda sem o relatório de estágio por entregar e tudo mais. Mas foi, vim através de uma colega. Sendo que já havia aqui, a Organização D todos os anos vai à, ao curso de Sistemas, no Minho, para identificar pessoas, para, para incluir na empresa e já havia várias pessoas do meu, do meu ano, que acabaram o curso comigo que estavam cá na empresa”* (GP JC)

### Integração

O processo de acolhimento é uma realidade descrita de forma correcta sem que, contudo, haja valorização do processo pelos recém chegados à organização. “*No primeiro dia [...] fomos recebidos pela C. H. da área de recursos humanos. Foi-nos apresentada a estrutura da empresa, fomos apresentados aos nossos colegas de trabalho, levou-nos a conhecer o [...] edifício, não é? E depois da parte da tarde [...] falei com o meu orientador que passou-me alguma informação que eu deveria ler e a partir daí fui envolvida em dois projectos ...”* (A M).

Contudo, reconhecem que o processo sofreu alguma evolução quer por ser agora atribuído à GRH a sua responsabilidade quer por se ter tornado mais estruturado e incluir agora a figura de m mentor. “*...é feita uma sessão com todas as pessoas que entraram para explicar o que é que era a empresa, o que é que nós fazíamos... [...] Como funcionávamos, a organização, esse tipo de coisas. E eu acredito que... pelo contacto que eu tenho com as pessoas mais jovens... [...] Que foram entrando, que esse tipo de acções agora é feita pela gestão de [...] Dos recursos humanos.”* (GP IS)  
“*Eu acho que todas as medidas que foram tomadas, por exemplo, o conceito de mentorização... [...] Para apoiar as pessoas que acabam de chegar à Organização D... [...] E que a certa altura... quando funcionávamos naquele conceito de equipa não era tão patente essa necessidade porque a própria equipa integrava... [...] Depois passou a ser mais patente existir alguém que poderia ajudar essa pessoa a, a, a integrar e então foi criado o conceito de mentor.”* (GP JC)

### Formação

A frequência de acções pelos colaboradores resulta de propostas das Chefias, por necessidades identificadas durante a avaliação de desempenho, quer no final dos projectos em que estão inseridos, quer na avaliação anual. A sua inscrição depende da autorização do Resource Manager, e não do Gestor de Projecto, mas também da disponibilidade temporal do colaborador, sendo por isso necessário coordenação entre

estes dois níveis de gestão. Os colaboradores podem também autopropor-se considerando a sua disponibilidade. *“Existem formações que são propostas pelos resource managers, project managers [...] Ou até os responsáveis pelos centros de competência, e em função da nossa agenda uma pessoa também tem que avaliar se pode ir ou não. [...] nós temos um portal, podemos consultar as formações que estão disponíveis, e automaticamente inscrevermo-nos nessas formações. Claro que se uma pessoa não tem disponibilidade, não se vai inscrever, não é?”* (AM).

Os colaboradores antes de manifestarem o seu interesse em participar na formação informam também o gestor de projecto *“Poderá ter o cuidado de discutir com o gestor de projecto a minha disponibilidade antes mesmo de fazer a minha inscrição [na formação]. Porque ele tem de estar, na minha opinião tem que estar informado sobre aquilo que se passa com os recursos. Não é ter determinado trabalho planeado para mim e eu não, não estar disponível nesse dia.”* (AM)

#### Avaliação de desempenho

Os colaboradores ainda que conhecendo e participando no processo de avaliação de desempenho, questionam-se sobre o seu efeito prático. *“É claro que o recurso também tem uma reunião com o gestor e pode nesse momento concordar ou discordar, justificar em que sentido é que, em que medida é que concorda ou não concorda [...] com a avaliação que está a ser efectuada, até porque o colaborador também tem que assinar, fazer a avaliação. Muitas vezes também é um bocado subjectivo, não é? O facto de nós não concordarmos [...] a avaliação está, não sei até que ponto é que [...] tem efeito.”* (AM).

A avaliação do desempenho dos colaboradores numa base diária depende também da forma de trabalhar do gestor de projecto e da sua equipa. A sua proximidade ao colaborador permite-lhe compreender as dificuldades sentidas na realização das tarefas. *“...acho que quando o colaborador consegue trabalhar de perto com o gestor [...] dar visibilidade das dificuldades que tem, não é surpresa depois quando aparece mais meia hora, uma hora, uma hora e meia, duas horas [...] [na folha de encargos] Porque o gestor foi quem lhe deu esse, esse feedback. Agora, se não houver comunicação e se chegar ao fim e apresentar “trabalhei mais uma semana”, é que vai, é que ele vai dizer, “o que é que se passa aqui?””* (AM).

*“Quando o recurso não está a cumprir ou não está a fazer aquilo que é esperado, eu acho que regra geral, os gestores de projecto, chamam-no à atenção, têm uma conversa informal com o recurso, de certa forma vão orientar para o caminho que, que deve ser seguido. O gestor de projecto tem que acompanhar o trabalho de cada um dos recursos de acordo com o plano, com os objectivos...”* (GP IS).

No caso de haver um conflito devido, por exemplo, à avaliação de desempenho solicitariam ao nível hierárquico superior apoio para a resolução do conflito, o que demonstra confiança na estrutura hierárquica da organização. *“Acho que nesse caso, se tivesse, se não conseguisse comunicar com o gestor de projecto, passaria para a pessoa a seguir.”* (AM).

### Gestão de carreiras

Em termos globais, os colaboradores consideram que a Organização D é uma organização que oferece boas oportunidades de carreira. *“ Há uma oportunidade de progressão. Acho que é uma empresa que até não paga mal. Não é? E o trabalho de certa forma também é interessante. [...] Acho que é por isso que as pessoas vão ficando. Se calhar por ser também uma grande empresa. Não há muitas mais dessas empresas [...] de sistemas de informação.”* (GP IS).

Após a conclusão do período de estágio, os colaboradores recebem uma proposta da organização sobre a sua admissão e local de trabalho, podendo haver mudança relativamente ao que realizaram no período de estágio/experimental. *“Tive uma reunião com uma Resource Manager, a qual me transmitiu a proposta da empresa tinha para mim, para ficar, qual seria a área de trabalho [...] Quer dizer foram passados documentos (contrato de trabalho) que eu assinei e voltei a entregar. Fiquei [...] na mesma área, passei para outra equipa diferente com um novo gestor.”* (AM)

Na perspectiva dos colaboradores, a evolução da carreira é feita com base no mérito pessoal e profissional avaliado através do processo de avaliação de desempenho. *“Eu acredito que é com base na avaliação da pessoa, não só em termos técnicos como em termos pessoais, a maneira de ser e de estar na empresa. E na sua capacidade de entregar aquilo que, para que foi, o trabalho que foi proposto.*

*Se há razões para além disso, não sei. Eu acredito que é com base no, no sistema de avaliação estabelecido.”* (AM).

*“...tipicamente tive vários estágios, digamos na minha carreira, sempre tive que provar por A mais B que merecia, portanto, as promoções que fui tendo”* (GP A).

É percebida como possível a rotação do colaborador para outros projectos, caso tenha alguma dificuldade de adaptação. *“Acho que há, há possibilidade de mudar. Nesse caso, se é uma questão de falarmos com o nosso gestor de recursos e dizer que não se sente confortável, não quer dizer que vá no dia a seguir, na semana a seguir, ou no mês a seguir, pelo menos, mas por norma eles têm o cuidado de perceber se a pessoa não, ou não se adaptou numa determinada área, ou se calhar começa a ter perfil para encaixar noutra área.”* (AM).



O colaborador percebe como justos os procedimentos da organização no que diz respeito, por exemplo, a alocação de projectos ou a possibilidade de uma experiência internacional, factores importantes para a promoção interna. Contribui para esta percepção de justiça, a gestão do trabalho focalizada na tarefa/projecto mas também uma clara mensagem por parte do Conselho de Administração. Desta forma, as pessoas não pensam ser punidas porque não aderirem a propostas para o exterior. Sabem também que os colaboradores que aceitarem terão uma progressão mais rápida ou prémios mais elevados. *“Ao contrário pela positiva. Se a pessoa quer ir, foi o que eu disse há um bocadinho, são mais bem recompensadas no final do ano, em termos de bónus, se calhar de aumento, do que as pessoas que tipicamente têm uma mensagem “olha eu nesta fase da minha vida não me convém ir para fora”. Eu, por exemplo, neste momento, estou nessa situação, vou ser pai brevemente e portanto estou numa situação em que [...] a minha mulher precisa da minha ajuda e eu disse claramente, no início do ano “olha tenham paciência este ano, por favor, não me coloquem [...] o ano passado estive quase todo o ano fora, [...] gostei, e disse que queria, [...] e eles compreendem isso [...] eu também compreendo que dentro deste lugar, um homólogo, se calhar, este ano vai ter uma progressão de carreira muito mais rápida do que a minha...”* (GP A).

*“Eu acho que é evolução dos projectos, da área de cada projecto que aparece e a pessoa ter conhecimento nessa área ou não, e a sua disponibilidade nesse momento. De resto, não acho um impedimento [...] para ser ou não seleccionada para ir para fora [o facto de ser recente na organização]. Com as competências e a disponibilidade na altura em que surge a oportunidade.*

*Porque se a pessoa tem a competência, o perfil, mas não tiver disponibilidade, se é mesmo necessária no projecto que está naquele momento...”* (AM).

Consideram que existem oportunidades de progressão na carreira e que estas não se baseiam na antiguidade mas sim no desempenho efectuado. *“ Não, não por antiguidade. Foi pelo desempenho que ia tendo nos projectos. Também tenho que confessar se calhar que tive alguma sorte, nas oportunidades que me apareceram, não é? Porque às vezes isto é uma questão de sorte [...] e na avaliação, no final do ano [...] primeiro fazíamos a avaliação, e depois no final da avaliação era comunicada a progressão ou não progressão.”* (GP IS)

Contudo, alguns aspectos menos positivos são encontrados na progressão de carreira, especialmente porque se começam a desenhar diferenças entre a carreira técnica e de gestão. Os colaboradores têm a percepção de que a carreira de gestão oferece maior rapidez na ascensão. *“Mas, o que acontece é que aqueles técnicos que passaram [...] de nível um para nível [...] dois e estão já no fim do nível dois, portanto*

*a querer, numa situação de passagem para o nível três [...] das duas uma, ou são gestores de projecto ou são consultores mas a Organização D tipicamente não é uma empresa de consultadoria. Logo [...] retém aquelas pessoas ali no nível dois.” (GP A).*

Esta situação já mereceu a atenção da organização, na medida em que os colaboradores colocaram a situação em Reunião Geral de Colaboradores, ficando a organização de apresentar uma solução após o estudo do problema. *“Foi precisamente na última RGC do ano passado [...] início deste ano [...] houve um trabalho o ano passado, que vai ser feito um trabalho novamente sobre a análise da carreira de técnico. Mais uma vez. As pessoas [...] têm vindo sempre a pressionar.” (GP A).*

*“...as pessoas reclamaram efectivamente, porque as pessoas iam dizer que não queriam gerir os projectos mas que achavam injusto que não tivessem uma promoção e também porque chegamos a um ponto em que a pirâmide da empresa...” (GP IS)*

Esta situação reflecte também alguma mudança no posicionamento estratégico da organização quanto aos serviços que pretende oferecer bem como na sua reestruturação interna como, por exemplo, criar um centro de produção exclusivo, sem funções no cliente.

Mas os colaboradores continuam a expressar confiança de que a Organização D irá resolver o problema. *“...acho que já está a ser dada mais oportunidades às pessoas para crescerem sem que estejam a gerir projectos. Ou, pelo menos, vê-se mais pessoas, sem estarem a gerir projectos e a conseguirem, por exemplo, serem promovidas para um nível três, porque antes só, só tendo experiência na gestão do projecto é que eram promovidas para o nível três.” (GP IS).*

Ainda que considerem um problema de difícil solução e estão expectantes da solução encontrada pela Organização para resolução deste problema. *“...estou com alguma curiosidade em tentar perceber se esse projecto vai colmatar este problema ou não. Porque não é fácil [...] toda a nossa habilidade foi ligada ao projecto. Temos um gestor de projecto que coordena as pessoas, que avalia as pessoas. Se esse gestor de projecto, suponhamos que no nível I, temos muitas pessoas que não têm função de gestão de projectos... (RM AM).*

### Gestão de saídas

Na opinião dos colaboradores, as saídas das pessoas ocorrem por sua iniciativa, e geralmente devidas a melhores ofertas, ou então por iniciativa da Organização e nesse caso, o procedimento de gestão da saída não é claro. *“...pessoas que saíam [...] porque recebiam lugares melhores em termos de remuneração, fora. Houve outras pessoas que foram, digamos, despediam-se ou foram convidadas a sair [...] se foi que*

*ela, depois de uma situação que estava constantemente a fazer o mesmo trabalho [...] e que seria desagradável, se realmente foi uma pressão que fizeram para ela, apercebendo-se que era desagradável para ela e então optou por sair ou se foi pronto uma situação partilhada, não sei muito bem. [...] Mas acho que foi o único caso que eu fiquei a saber dessa situação.” (GP A).*

Por vezes, expressar a intenção de saída pode resultar da procura de vantagens pelo colaborador que, de facto, não a concretiza. “...na altura em que o mercado também estava em alta [...] Eu acho que acabou por se gerar mais burburinho aqui [...] de joguinhos, de tentar promoções e tentar subidas de salários, do que, propriamente, as pessoas saírem. Eu acho que não saíram assim tantas pessoas nessa altura.” (GP IS). Existem também intenções de saída que não ocorrem porque o mercado de trabalho não tem oferecido ultimamente oportunidades de emprego. “Aqui no Norte, eu vejo as pessoas a ficarem no mesmo emprego durante bastante tempo. E ficar cá na Organização D, realmente cá no Norte não há muitas empresas com as vantagens e com o perfil da Organização D, em termos de oportunidades [...] de carreira.” (GP IS).

#### *Avaliação de impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

##### Participação

Os colaboradores participam na vida da Organização. Esta participação focaliza-se principalmente em aspectos directamente relacionados com aspectos da sua actividade na organização, de uma forma genérica. Um exemplo é a solicitação de intervenção no sistema de carreiras. “Acho que deve ter sido uma mistura de duas coisas porque as pessoas reclamaram efectivamente, porque as pessoas iam dizer que não queriam gerir os projectos mas que achavam injusto que não tivessem uma promoção e também porque chegamos a um ponto em que a pirâmide da empresa... [...] Acabou por ficar... [...] Mais gordinha a meio.” (GP IS). Outro exemplo é relativo à introdução da figura de *pool líder*. “Então claramente naquelas conversas de corredor e as pessoas iam, ficamos assim um bocado... como é que ele me pode avaliar se ele não acompanha o meu trabalho? [...] Era esta a questão... [...] Que surgia. E acho que se tentou então... colmatar isso este ano, tendo estas pessoas mais específicas, não é? Isto é, dando um pouco mais, acredito que agora cada *pool* tenha... entre quinze a vinte pessoas.” (GP IS).

As formas de participação dos colaboradores são formais como, por exemplo, recusarem um pedido da Organização relativo á sua gestão de carreiras “...teoricamente temos palavra a dizer [aceitar o projecto ou não]. [...] Sei por acaso de uma colega que não aceitou. [...] [teve consequências?] Eu acho que não. Eu acho

*que não. Dada a progressão que ela teve, acho que não. Acho que na altura ela sentiu que sim. [...] Mas agora, passado para aí um ano depois de que isso aconteceu, acho que não.” (GP IS) ou “Passo logo essa mensagem. Que acho que o tempo [para a tarefa] não está, ou é exagerado ou está... [...] Curto. Tento passar logo porque facilita. Acho que mesmo para o gestor do projecto, melhor ele saber antecipadamente que... [...] Está no início.” (A IP)*

*Outras vezes são informais e menos assertivas “...a pessoa... inicialmente colocou bastantes problemas porque não queria ir para fora. Mas não podia dizer directamente que não queria ir para fora. E então colocava muitos problemas, com disponibilidade... [...] Para se deslocar. Até que eu acho que acabou mesmo por... [...] Por confrontar a situação. Acho que o R. [Resource Manager] deve ter... [...] Apercebido todos, todas as recusas que iam acontecendo, que iam acontecendo e... e aí disse, confrontou a pessoa. “Ou vais para fora ou então tens este projecto cá”. [...] E deu de certa forma a escolha à pessoa.” (GP IS)*

### Comunicação

Os colaboradores têm conhecimento das diferentes actividades através da comunicação interna e consideram que existe facilidade de acesso aos níveis superiores da hierarquia, nomeadamente ao Conselho de Administração, caso considerem necessário. *“...a ideia que tenho é que não tem problema nenhum em falar com as pessoas que trabalham para ele [elemento do Conselho de Administração]. [...] É a ideia que passa e que as pessoas que já trabalharam com ele passam, é a ideia que transmitem...” (AM).*

Por exemplo, a Reunião Geral de Colaboradores é interessante, *“Primeiro porque acho que é muito interessante ouvir falar o nosso, o nosso Engenheiro M. [Conselho de Administração] [...] e depois porque é uma altura em que as pessoas tiram da empresa, e a empresa partilha connosco o que se passa com a empresa, como é que vamos, como é que não vamos, depois como é que vamos a seguir, o que é que aconteceu. Acho que isso também é importante, não é? Saber que a empresa não tem só os projectos que nós participamos no dia-a-dia, há mais qualquer coisa. E [...] acho que é agradável, também nós, termos a noção, essa resposta da parte da direcção.” (AM).*

*“...tipicamente de três em três meses portanto há uma Reunião Geral de Colaboradores e que vamos sendo informados de qual é o ponto da situação, de qual é a carteira de prospects, portanto de futuros, possíveis clientes, que portanto são clientes que estão contactados, que estamos a fazer uma pré-venda e que tentamos entrar lá para ver se conseguimos ter mais clientes que nos sustentem. Isto*

*tipicamente é comunicado durante essas reuniões e que vão todos os colaboradores da Organização D a essa reunião.” (GP A).*

A comunicação entre colaboradores é também facilitada por estarem próximos no mesmo edifício e/ou partilhando o mesmo espaço “...do centro de competências, somos quinze ou dezasseis. (contactamos frequentemente) *Sim, até porque estamos, fisicamente estamos juntos, estamos juntos. Não toda a gente mas a maior parte.*

*Às vezes, contactamos com as outras pessoas. Se queremos fazer uma pausa para tomar café se calhar não vamos nem com as pessoas da minha área, nem com as pessoas de outro projecto. Vou com as pessoas com quem já trabalhei, de momento já não trabalho....” (AM).*

Para aqueles colaboradores que se encontram noutra localidade que não a sede, a comunicação também flui rapidamente em parte porque, estando as pessoas integradas num determinado projecto, recebem informação que depois divulgam de forma informal por email. “...por mail ou então pelos colegas. *Se for um cliente novo muitas vezes uma pessoa até sabe se for assim um cliente que caiu de um momento para o outro, sabe que até se calhar há recursos que até são aqui de Braga e que também são alocadas. Nós temos aqui muitas pessoas em Braga que [...] estão permanentemente, por exemplo também a ir para o estrangeiro.” (GP TA).*

As apresentações mensais dos projectos, prática introduzida pela GRH após a consulta aos colaboradores como já foi referido anteriormente, colheu um impacto positivo.”... *e agora estas apresentações de projecto, isso vem um bocado consolidar isso, no sentido em que [...] descobrimos que problemas não são só nos nossos projectos, que sucesso também não são só nos nossos projectos, portanto há outros na nossa empresa que também passam pelo que nós passamos, que também têm as dificuldades que nós tivemos.” (PL SA).*

Quando os colaboradores não estão satisfeitos, expressam a sua insatisfação ao seu superior directo, respeitando a hierarquia funcional. “*E falar com ele, e dizer-lhe estás a actuar dessa maneira, não gosto [...] quando é uma situação que passa a esse tipo de situação de projecto, ah, tipicamente tem de ser com a pessoa que o está a liderar. Antigamente o mentor, mais uma vez o gestor de projectos [...], de recursos na altura único e agora o gestor de recursos da pool.” (GP A).*

Por vezes, ocorrem conflitos no âmbito das equipas de projecto. Isto pode acontecer por diversas razões como a falta de recursos necessários ao desenvolvimento do projecto como pessoas, por atrasos na realização das tarefas ou porque são necessárias pessoas com diferentes competências. “...se é necessário mais alguém. *Por exemplo, se alguém se atrasou, porque é que se atrasou. É necessário mais alguém para apoiar? Precisam de alguém com mais experiência? Ou de [...] porque se*

*está a passar. Precisam de informação do cliente? Muitas vezes está-se a atrasar porque [...] falta determinada informação, não é? “ (GP TA). Nesse caso, imediatamente o gestor de projecto responsável procura encontrar a melhor solução. Estas situações que podem condicionar positiva ou negativamente o desenvolvimento do projecto, são relatadas e consideradas na avaliação do colaborador.*

### Motivação

*As razões de permanência das pessoas na organização prendem-se com o espírito de grupo que existe na organização, no ambiente de continua aprendizagem, nas experiências de internacionalização e na imagem da própria organização mas também porque se está a viver um momento de retracção no mercado. “As experiências que tenho com as outras pessoas, o trato que tenho com as outras pessoas, a vida de equipa [...] Há muito essa entreajuda. E uma pessoa sente-se tão bem com isso [...] tem realmente perspectivas de ir para fora e de compensação que hoje em dia já se coadunam com as outras. Portanto não há um distanciamento tão grande entre o que a empresa dá em termos de compensação e as outras empresas. Ah portanto, o que é que nos leva a estar cá? Penso que será também a questão de constante formação que nos dão. Portanto as pessoas aqui têm mesmo um plano de formação do ano inteiro...” (GP A).*

*As pessoas sentem também que são escutadas e recebem feedback quando partilham as suas preocupações. Sentem-se por essa razão satisfeitos. “...mas aqui nesta empresa... estimula-se que as pessoas sejam francas e que [...] digam aquilo que pensam e o que sentem e [...] quando as pessoas se sentem injustiçadas ou [...] incompreendidas porque não foram promovidas quando deveriam ser [...] se vão falar com alguém, muitas vezes essas pessoas dão os argumentos para eles verem “realmente até não estou assim tão mal” [...] “realmente para o que eu tenho feito, em comparação com os outros, até estou a ir bem, e tal”. Se as pessoas falarem ficam mais, mais vezes satisfeitas do que insatisfeitas. E se não falarem ficam sem saber e se calhar sentem-se prejudicadas no final do ano.” (PL SA).*

### Mudança

*A introdução de mais um nível hierárquico é percebido positivamente, pelos colaboradores, por permitir uma gestão mais próxima. “ [...] temos três figuras neste momento, que é o gestor de projecto, gestor do centro de competências e depois as pessoas podem ter ou não, o delivery manager. É precisamente para isso porque quando existia apenas a figura do gestor de recurso era muito complicado normalmente a pessoa gerir cem, cento e vinte, cento e cinquenta pessoas. Portanto,*

*acho que nós somos acompanhados muito mais de perto agora que existe o gestor do centro de competências...” (AM)*

Aliás, e na opinião dos colaboradores, a organização procura evoluir introduzindo mudanças de forma a estar mais próxima dos seus colaboradores. *“Portanto, isto também foi vindo sendo um crescimento da Organização D que tem vindo a aprender de que melhores maneiras de estar próximo, mais próximo da pessoa e de avaliá-la mais vezes para ter mais factos do que fazer sobre a pessoa...” (GP A).*

### Gestão do trabalho

O planeamento do trabalho é feito, segundo os colaboradores, pelo gestor de projecto. O colaborador regista em agenda aquilo que tem de executar, sendo avaliado no final do projecto. *“Há situações, nós temos participações pontuais em projectos. Imagine, uma participação de um dia, dois dias, mas isso é planeado normalmente pelos gestores de cada projecto [...] com a antecipação, no início quando é feita, quando é elaborado o plano do projecto e depois existem tarefas que vão surgindo no dia a dia e que depois uma pessoa vai tendo que integrar [...] nas nossas tarefas.” (AM).*

O controlo do desempenho do colaborador é feito com base em trabalho executado e que é apresentado, em reunião periódica ou quando termina efectivamente o trabalho, dependendo do gestor de projecto. Pode também ser realizado, quando o gestor tem disponibilidade ou uma forma de gestão mais próxima da sua equipa, pela presença física nas instalações. *“ Em determinado dia tenho que [...] entregar [...] algum desenvolvimento, algo, um documento, seja o que for, mas tenho que dar [...] depende muito também do gestor de projecto. Há gestores de projecto que nos acompanham, tendo o cuidado de acompanhar os recursos dia-a-dia [...] tipo, olha não te esqueças, de lembrar ao recurso o que é que ele tem que fazer. Há outros que fazem no início do projecto, fazem a alocação para, imagine, segunda e terça [...] e na terça espera ter o trabalho feito independentemente de nós, independentemente de ter falado connosco nessa semana ou não. Acho que aí também, se quando nós temos possibilidade, também somos nós que nos temos que dirigir a eles [...] não vai adivinhar que eu, naquele dia não pude fazer determinada coisa. Eu acho que depende muito também dos gestores de projectos.” (AM).*

Esta forma de controlo, principalmente centrada na realização do trabalho, confere aos colaboradores a experiência de autonomia e responsabilidade. Formata também as relações com os seus pares pois quando estes solicitam apoio ou uma informação, a resposta vai depender da relação com o projecto em que está trabalhar. *“Sim, se for algo que eu possa ajudar na altura e que não traz impacto para o meu trabalho, ajudo, não há problema nenhum. Quando vejo que não há hipótese nesse dia, ou nessa*

*semana, tenho que dizer: “olha não vai dar, tentem, falamos amanhã, marquem uma hora eu amanhã estou disponível porque estou cheia”.*” (AM)

Esta situação é compreendida pelos pares pois “... *Toda a gente interrompe, o facto é que acho que acabam por entender. Claro que às vezes é complicado, não é? [...] vêm perguntar é porque precisam daquilo naquela altura.*

*Mas também não tenho, como é que eu hei-de explicar, se for no âmbito do projecto que eu esteja a trabalhar [...] não é a questão de ser obrigada, mas faz parte [...] do meu trabalho e da minha alocação. Se não é, então, também as pessoas têm que [...] compreender e ser um bocado flexíveis tal como eu sou...*” (AM).

A gestão dos projectos possibilita aos colaboradores, além da realização do seu trabalho, formação em competências de gestão e de resolução de problemas ou seja oportunidades de desenvolvimento. “...*havia outro gestor de produto que estava a frente e que eu ia trabalhando, ia-me apercebendo da forma, porque nós como equipa partilhamos as coisas muito uns com os outros...[...] Íamos nos apercebendo das dificuldades, quer dizer, não, há coisas que obviamente são diferentes, mas e que depois se ganham com a experiência, mas a base uma pessoa já vai trabalhando ao lado, ou trabalhando numa equipa com, o que é facto é que vamos tendo a noção. Também depende se essas pessoas delegam em nós ou não. [...] E se apostam em nós ou não. [...] E se nos dão abertura, se começam a apostar, começam a delegar em nós e se nos dão autonomia para isso acontecer, eu penso que uma pessoa que realmente quer seguir esse caminho, aproveita e... [...] E vai seguir esse caminho.*” (GP JC)

### Qualidade de vida no trabalho

A gestão do tempo, ainda que haja flexibilidade de horário, continua a ser factor de pressão para os colaboradores, especialmente aqueles que têm de equilibrar exigências familiares e profissionais. “...*há muitos dias que vou almoçar sozinha porque consigo almoçar em vinte minutos e depois se tudo estiver a correr bem [...] saio mais cedo, saio mais cedo, salvo seja [...] consigo sair mesmo às horas de sair.*” (GP TA).

Esta gestão está também condicionada pela natureza das funções, reconhecendo-se que existe flexibilidade, tal como foi referido anteriormente. “*Sai-se quando se resolveu o problema. Agora também depois não se está à espera que as pessoas no dia a seguir estejam aqui às nove horas, não é? Existe flexibilidade.*” (GP TA).

A aposta da Organização na valorização de participação de projectos fora de Portugal cria, aos colaboradores, alguma pressão mas não os impede de tomar decisões que contrariem essa valorização e favoreçam a sua vida familiar.”... *há trabalho a fazer,*



*temos que gerir essas situações porque, a nível pessoal custa. [...] Custa um bocado. O que é facto é que eu tomei uma decisão que em alguma altura da minha vida que queria ser mãe. [...] E neste momento, se considerar as coisas do lado da balança, eu tenho um filho com dezasseis meses, tenho outro com três anos... [...] E pôr isso de um lado da balança e deixá-los ficar para ir para o estrangeiro, ou essa questão de querer ter contactos com outros clientes, geralmente os filhos... [...] Pesam mais, até porque eu não tenho um background que me possa apoiar a nível familiar.” (GP JC)*

### Envolvimento

Os colaboradores expressam o envolvimento em todos as suas vertentes (normativo, afectivo e contínuo).

Referem, por exemplo, o seu envolvimento com a Organização e não consideram plausível que caso um gestor saia da Organização, com ele saia também a sua equipa. *“Não [se o líder sair, a equipa...]. Permanece cá...” (GP IS).*

Referem também a sua consonância com os valores da Organização e realçam o bom ambiente e relações estabelecidas com os pares e superiores. *“...até agora tive sorte com as pessoas com quem trabalhei. [...] Que... criaram sempre muitas sinergias e as equipas trabalharam sempre muito bem. Também estou cá há pouco tempo, um ano e meio. [...] Não passei por situações que realmente possa dizer que tive um desentendimento ou que não consegui chegar a acordo com alguém.” (AM)*

Revelam confiança nas normas internas da Organização. Por exemplo, no que se refere aos mecanismos de promoção na carreira, afirmam a sua confiança no cumprimento dos procedimentos internos de gestão de carreira. *“Eu acredito que é com base no, no sistema de avaliação estabelecido.” (AM)*

**Tabela 12. Síntese das práticas de gestão de recursos humanos identificadas na Organização D**

<b>Práticas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Recrutamento</b>	Fontes: candidaturas espontâneas, curricula vitae enviados por colaboradores, estágios curriculares e profissionais de Universidades.
<b>Seleção</b>	Análise curricular Entrevistas com Resource Manager e gestor de projecto. Período experimental (estágio curricular e profissional)
<b>Integração</b>	Acolhimento pela DRH (procedimentos administrativos), programa de acolhimento, apoio de um mentor.
<b>Formação</b>	Levantamento de necessidades de formação durante o processo de avaliação com base nas indicações dos avaliadores.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Avaliação anual e avaliação no <i>terminus</i> de cada projecto, independentemente da duração. Múltiplos avaliadores ( <i>Resource Manager</i> , <i>pool líder</i> e gestores dos projectos em que o colaborador participa) e autoavaliação, baseada nas tarefas realizadas.
<b>Progressão e Promoções</b>	Carreiras em duas áreas principais: gestão e técnica.
<b>Gestão de carreira</b>	Movimentação facilitada na carreira. Justiça percebida nos movimentos.
<b>Remuneração e Prémios</b>	Salário base e prémio definido com base na realização dos objectivos. <i>Frindge beneficts</i> .
<b>Gestão da Produtividade</b>	Avaliada através de prazos e orçamentos. Controlo diário da folha de trabalho realizado com base nos indicadores de rentabilidade
<b>Gestão do trabalho</b>	Critérios de eficiência: cumprimento de prazos e qualidade. Não há controlo da presença dos colaboradores formal.
<b>Gestão de Saídas</b>	Não existe um tratamento especializado de saídas
<b>Qualidade</b>	Certificação pela ISSO

### 5.2.5. Discussão do caso Organização D

Na análise *entre-casos* dos dois estudos de caso exploratórios identificamos como aspectos a analisar nos estudos subsequentes,

(1) o desenho do sistema de GRH, em termos da consistência interna das práticas e da sua harmonização com a estratégia organizacional e, principalmente, o processo de implementação das mesmas;

(2) a percepção do impacto da GRH em que a gestão do trabalho se apresenta como um cenário privilegiado para a avaliação do grau de congruência entre o discurso da Gestão e da GRH, especificamente evidenciada através do exercício do controlo e do gozo de autonomia pelos colaboradores;

(3) a importância do tempo de maturação vs o número de colaboradores no impacto da GRH na performance organizacional;

(4) o valor instrumental do envolvimento como um indicador do impacto da GRH na performance organizacional. O nível e qualidade do envolvimento dos colaboradores resultam das suas percepções da organização e da sua relação com a mesma, condicionada pelas acções da GRH.

O estudo de caso da Organização C suportou as principais conclusões dos estudos de caso exploratórios:

1. O desenvolvimento do sistema RH à medida das necessidades da organização tem maior impacto quando respeita o processo de maturação da organização. O tempo de vida da organização é determinante para os resultados da GRH quando confrontado com o número de colaboradores;

2. O processo de implementação das práticas de GRH, que pode ser incremental ou abrupto/em bloco, tem diferentes resultados em termos de a) os problemas serem sinalizados como do âmbito da GRH, b) do reconhecimento da função, enquanto capaz de intervir e c) do envolvimento na organização;

3. O conceito de *práticas de elevado envolvimento* é refutado porque a presença de práticas pré determinadas, em bloco, no sistema RH das organizações, não respeita a especificidade de cada organização. Esta afirmação decorre dos pontos anteriores (1 e 2).

4. A função GRH define-se,

- pelo número e complexidade das práticas;
- pelo processo de integração de novas práticas no sistema já existente,
- pela localização na estrutura, ou seja se intervém ao nível da direcção (caso da Organização A) ou se é constituída exclusivamente como uma função de suporte,

- pela coerência e consistência das práticas de GRH, internamente ao sistema RH e com a estratégia organizacional.

Os critérios de relevância da função identificados são: compromisso; reconhecimento pelos colaboradores de capacidade técnica para solução de problemas; capacidade de identificação de problemas como RH e capacidade interna de desenvolver a sua intervenção.

Apresentaremos de seguida os resultados deste estudo de caso, procurando avaliar se suportam ou não as conclusões que sinteticamente apresentamos no parágrafo anterior. Adoptou-se, para esta apresentação de resultados a mesma estrutura utilizada nos casos anteriores:

- Natureza da função GRH: formalização vs número de colaboradores, Desenvolvimento histórico da função GRH considerando o crescimento do número de colaboradores e o tempo de vida da organização.

- Percepção de importância da GRH

Avaliação da influência do posicionamento hierárquico da GRH, da natureza e da consistência da sua intervenção.

- Processo de implementação das práticas.

Consistência interna das práticas de GRH,

Avaliação dos efeitos do tempo e das solicitações do mercado em termos de produção de inovação (ciclos produtivos e ciclos de gestão das pessoas).

- Percepção de impacto

Gestão do trabalho e efeitos do controlo por resultados nos colaboradores.

*Natureza da Função Gestão de Recursos Humanos: formalização vs número de colaboradores.*

A função GRH foi-se desenvolvendo ao longo do tempo de vida da organização, considerando os imperativos do negócio para além das necessidades decorrentes da sua expansão internacional e especificamente, o aumento dos seus colaboradores.

É realçada pela organização, a importância negocial e de *lobby* da função GRH quer internamente quer na sua relação com o Grupo Multinacional D, onde se integra. De facto, a GRH nesta organização teve acesso a um património de experiências da GRH disponibilizado pelo Grupo Multinacional de onde se autonomizou. Relembramos que a origem desta organização foi a de um Departamento de uma das organizações do Grupo Multinacional D. Este processo permitiu à Organização D e à GRH em particular, a disponibilização de conhecimento e a transposição de algumas práticas de GRH. Contudo, este processo foi realizado de uma forma desenvolvimental, a que

não é estranho o processo de autonomização que desenvolveu face ao Grupo Multinacional, bastante diferente da Organização B.

A Organização D ao se autonomizar já possuía um conjunto de procedimentos e utilizava um conjunto de práticas de GRH necessárias ao seu funcionamento, como sejam a selecção, a formação ou mesmo a avaliação de desempenho. Contudo, a sofisticação gradual que imprimiu à função decorre da análise das suas necessidades específicas e do seu processo de diferenciação face ao Grupo Multinacional. Contribuiu para esta sofisticação, visível pelo grau de formalização, o processo de diferenciação face ao Grupo por introdução de práticas de GRH específicas ou melhor desenhadas à medida da Organização D bem como a intervenção dos colaboradores através da sua participação que incentivaram a Organização D a introduzir alterações nos sistema de GRH.

Esta perspectiva da função foi evoluindo ao longo do desenvolvimento da própria organização, parecendo-nos esta mais relevante para o seu impacto que o crescimento do número de colaboradores.

O número de colaboradores foi um dos factores que conduziu à contratação de técnicos especializados mas a resposta da organização a estas necessidades foi um processo desenvolvimental, gradual e desenhado à medida das necessidades organizacionais. Constatamos, no momento de realização deste estudo de caso, que o sistema de RH possui um grau de formalização interessante (Kotey & Slade, 2005) coexistindo processos administrativos com processos técnicos sofisticados, tal como tivemos oportunidade de referir.

#### *Percepção da importância da Gestão de Recursos Humanos*

Em termos operacionais, a GRH é uma função descentralizada pelos diferentes níveis de chefias (*Resource Managers, pool líder, chefe de projecto, etc.*).

Tem-se verificado uma crescente profissionalização da função pela entrada de pessoas tecnicamente habilitadas em termos de GRH, que evoluiu de uma função com forte componente administrativa para uma mais técnica. A função está desenhada como um órgão *staff*, que fornece apoio internamente às diferentes unidades convivendo harmoniosamente com a sua simultânea descentralização operacional nos diferentes níveis de chefias.

Fruto desta profissionalização, verificamos que é da sua responsabilidade enquanto órgão *staff*, definir os sistemas transversais de gestão de recursos humanos como a identificação de competências, o desenho de carreiras ou de avaliação de desempenho.

A identificação dos problemas como específicos da área de GRH é feita de forma clara quer na perspectiva dos órgãos de gestão quer dos colaboradores não só pelo esforço de comunicação interna da GRH mas também por um processo de intervenção coerente com a estratégia da organização e pautado pela clareza de princípios e procedimentos.

Consideramos que a importância da GRH está a aumentar desde a fundação da organização pois é percebida actualmente, pelos colaboradores, como um elemento fundamental, por exemplo, em termos da justiça processual ou de gestão de carreiras (Meyers & Smith, 2000).

O relato sobre o novo desenho de carreiras e as expectativas com que os colaboradores aguardam a proposta da GRH é um dos exemplos que podemos apontar. O confronto com a necessidade de intervir ao nível do desenho do sistema de Gestão de Carreiras, salienta a necessidade de uma intervenção especializada, distinta da gestão operacional dos colaboradores dos gestores de projecto e reforça a percepção da importância da GRH. Para além deste exemplo específico, foi referida a necessidade de conhecimentos técnicos mais aprofundados, na área da GRH, para lidar com necessidades entretanto surgidas ou por se terem esgotado internamente as soluções conhecidas, como é o caso da perspectiva de um esforço de retenção face a mudanças previsíveis no mercado ou às crescentes exigências dos colaboradores, fruto dos ciclos de desenvolvimento da Organização.

#### *Processos de implementação das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

A implementação de práticas de GRH resulta da expressão de uma necessidade pelos colaboradores ou administração, ou pela identificação, através de metodologias específicas, e interpretação de sinais pela DRH.

Daqui resulta que, por vezes, são introduzidas alterações em termos operacionais, como é o exemplo da criação da figura dos *pool leaders* pela área produtiva da organização, ainda que com o aval da DRH. Outras alterações são implementadas por intervenção directa da DRH, sendo estas caracterizadas por exigência técnica especializada.

A identificação da melhor solução para problemas de GRH é feita também através do recurso a consultores externos ou a processos de *benchmarking*. Contudo, verifica-se uma preocupação e o esforço de adaptar as soluções à especificidade da organização.

As práticas até hoje implementadas têm recebido assinalável sucesso. Consideramos que este processo de desenho da melhor solução e de introdução das práticas como resposta a uma necessidade, para além dos resultados positivos que assinalamos

intrínsecos à própria prática, são potenciados por bons processos de comunicação internos. Para além disso, não podemos deixar de referir que esta organização possui um tempo de vida que lhe permite usufruir resultados da implementação das práticas de GRH, sendo este processo, desde a sua fundação, desenvolvimental e caracterizado por coerência interna e por crescente formalização do seu sistema de RH (Kotey & Slade, 2005).

Outro aspecto que salientamos é a coerência do discurso da administração com as práticas de GRH e a consistência interna do sistema RH, quer no que se refere à relação interna entre práticas quer com a estratégia da organização (são exemplos o apoio à internacionalização e os critérios de promoção referidos anteriormente).

#### *Percepção de impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos*

O processo desenvolvimental de introdução das práticas de GRH, que descrevemos anteriormente, a natureza da função GRH e a da sua intervenção especializada e consistente, ainda que com algum grau de disseminação nas chefias operacionais, antecipa que a percepção de impacto da GRH será relevante junto dos colaboradores. Ao analisarmos a gestão de trabalho na Organização D encontraremos coerência entre o discurso da Administração e a GRH, evidentes na experiência de autonomia e controlo do trabalho dos colaboradores. Esta coerência é também visível no envolvimento que os colaboradores expressam face à Organização, nas suas três dimensões: afectiva, normativa e continua.

#### *Gestão do trabalho*

Na organização D e tal como nas restantes organizações estudadas, a gestão do trabalho é centrada em projectos e equipas. A gestão do colaborador caracteriza-se por o dotar de autonomia na organização da sua rotina diária. Esta autonomia traduz-se por não ser controlado o horário de entrada e saída dos colaboradores (não existe pontógrafo) e de estes poderem gerir o seu tempo de permanência na organização.

A responsabilização dos colaboradores pelos resultados do seu trabalho é evidente mas associa-se a esta exigência, regras e procedimentos claros e a disponibilização, aos colaboradores, de meios e canais de intervenção.

Todas as práticas de GRH encontradas nesta organização se estruturam em torno da performance do colaborador na realização do seu trabalho. É pois na gestão do trabalho que poderemos encontrar, caso se verifiquem, inconsistências internas cujo impacto se reflecte em termos do envolvimento e confiança dos colaboradores. Desta forma, reconhece-se nesta organização, coerência e consistência interna no sistema RH e uma organização de trabalho que traduz o discurso formal da organização.

Aos colaboradores são dadas múltiplas oportunidades de gestão da sua carreira, promovendo-se a rotação por diferentes equipas e projectos, considerando naturalmente algumas contingências relativas à especialização técnica necessária. No seu discurso, os colaboradores reflectem o seu envolvimento na organização e confiança de que a organização procederá com justiça.

*O envolvimento como medida de impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional*

Tal como na Organização C, podemos afirmar que os colaboradores da Organização D se encontram envolvidos na organização porque (1) perspectivam possibilidades de evolução de carreira, (2) percebem justiça processual e (3) experimentam autonomia e capacidade de intervenção (Meyers & Smith, 2000).

Este indicador (o envolvimento) revela-nos que a GRH tem impacto na organização pela consistência interna das suas práticas e das práticas com a missão da Organização, tal como tivemos oportunidade de referir. Para este facto contribui não só o recrutamento e selecção, a formação e a avaliação de desempenho se focalizarem num objectivo muito específico – realização do trabalho identificado no âmbito de um projecto – mas também a gestão de carreiras e a gestão do trabalho.

A autonomia que os colaboradores usufruem reflecte-se, por exemplo, na gestão das suas carreiras e nas decisões que tomam ao longo do seu percurso, acomodando quer questões pessoais quer profissionais. Esta liberdade e a confiança que é necessária para a usufruir, é o resultado também da clareza processual que suporta os movimentos de pessoal, quer no que se refere aos procedimentos quer à própria comunicação. É natural pois que os colaboradores referiram a existência de justiça na sua relação com a organização.

Características da expressão de envolvimento pelos colaboradores é que este se centra na própria organização e não na figura de um líder em particular e/ou de uma equipa. Notamos que a reduzida taxa de saída de pessoas, não negligenciando o estado do mercado de trabalho durante a fase de recolha de dados, se deve também à acção da GRH no campo motivacional e de desenvolvimento dos colaboradores.

A GRH é percebida como uma função que na sua área de especialidade detém um conhecimento único e que a sua actuação se desenvolve considerando as necessidades específicas dos colaboradores e da organização. Esta perspectiva é relativa aos projectos transversais como os projectos de gestão de carreiras ou de avaliação de desempenho. A gestão operacional das pessoas é, contudo, considerada como função específica das chefias.



Esta “separação” entre gestão operacional de colaboradores e desenho de processos/implementação de práticas de GRH evidencia, na nossa opinião, os aspectos de maior relevância e distintivos desta função.

*Confronto dos resultados dos estudos de caso exploratório e dos estudos de caso Organização C e Organização D.*

Encontramos aspectos em comum nas organizações que estudamos no que se refere à GRH e seu impacto na performance organizacional.

As organizações possuem sistemas de RH com graus semelhantes de formalização, com conjunto de práticas de GRH idênticos e organizações de trabalho centrados na gestão por projectos.

A percepção da importância da GRH é resultado não só do sucesso percebido das práticas implementadas mas também da sua capacidade de intervenção quer pelo poder detido (posicionamento na estrutura da organização) quer pelo conhecimento especializado (existência de profissionais especializados).

As diferenças que encontramos, especialmente pelo confronto com a Organização B, evidenciam a importância (1) do tempo de vida da organização, essencial para o desenho da função GRH numa perspectiva desenvolvimental e centrada em necessidades, (2) da coerência das práticas de GRH quer internamente, quer com a estratégia da organização, (3) do gozo de autonomia e oportunidades de intervenção dos colaboradores, especialmente evidente pelos sistemas de controlo do colaborador e pelos mecanismos de comunicação e gestão de conflitos, disponibilizados internamente.

Uma prática que distingue a Organização B das restantes organizações estudadas é distribuição dos colaboradores pelos projectos, reproduzindo internamente uma lógica de mercado de trabalho. Não confirmamos a ideia de que a existência de mercado interno de trabalho possa ser dissonante face a uma GRH que procura o envolvimento dos colaboradores pois a Organização B foi a única em que podemos observar esta prática de constituição de equipas de projecto. Contudo, ao compararmos a organização B e D, notamos que existe uma diferença substancial, nos resultados obtidos em termos de envolvimento pelos colaboradores.

A Organização D promove a efectiva rotação de pessoas pelas equipas e verifica-se a preocupação dos gestores de projecto implicarem os colaboradores, apoiando-os, mesmo quando se apresentam como menos produtivos e eficientes. O controlo da eficiência deste processo é baseado, na Organização D, nos resultados da avaliação do grau de realização da tarefa e não no tempo presente na organização. Na perspectiva dos colaboradores, esta situação traduz efectivamente a autonomia e a

sua capacidade de intervenção. O impacto desta inconsistência entre práticas de GRH, que ilustramos pela movimentação de pessoas numa lógica de mercado de trabalho interno na Organização B, reflecte-se no nível de envolvimento dos colaboradores na organização, que nesta organização é menor face às restantes.

#### *Comparação da Organização B e da Organização D.*

A comparação entre as Organizações B e D, do mesmo Grupo Multinacional D e com processos de formação idênticos, tornam relevantes: (1) o tempo de vida da organização (uma com 3 anos e outra com 7 anos) face ao número de colaboradores (250 a primeira e 226, a segunda) e (2) a implementação das práticas de GRH. Na Organização B de forma abrupta, com introdução das práticas em pacote, na Organização D de forma progressiva, num processo desenvolvimental.

Se consideramos que ambas as organizações apresentam um número de colaboradores próximo mas tempos de vida diferentes, podemos apreciar o impacto da maturação de processos na organização no processo de desenvolvimento da função GRH.

O processo de implementação das práticas de GRH apresenta-se como um factor de grande relevância no impacto da GRH na performance organizacional. Não esquecendo as diferenças que possam existir entre as organizações, é importante evidenciar que estas partiram de situações muito semelhantes em termos da função GRH: (1) o património de práticas e de procedimentos de GRH, disponibilizado pelo Grupo Multinacional, (2) a pressão para manterem homogéneas, com o Grupo, a gestão de carreiras e de remunerações, promovendo a movimentação intra Grupo e a (3) dimensão inicial da organização em número de colaboradores.

As diferenças que se evidenciam a este respeito são o próprio processo de implementação e o tempo considerado necessário. A Organização D procurou responder às suas necessidades específicas mesmo que isso significasse adoptar soluções diferentes das que o Grupo Multinacional disponibilizava. O desenvolvimento da função GRH foi feito gradualmente e interactivamente com as necessidades organizacionais e os resultados que podemos apreciar são, em termos de envolvimento por exemplo, muito diferentes considerando o que podemos apreciar na Organização B. De facto, apesar de ambas as Organizações deterem conhecimento técnico das práticas de GRH e mesmo profissionais especializados, o que se revela diferenciador são os processos e as relações construídas durante um processo de maturação.

**Tabela 13. Síntese dos dados que mais se evidenciaram na análise entre-casos.**

	<b>Organização A</b>	<b>Organização B</b>	<b>Organização C</b>	<b>Organização D</b>
<b>Dimensão</b>	78 colaboradores	250 colaboradores	120 colaboradores	226 colaboradores
<b>Tempo de vida</b>	10 anos	3 anos	7 anos	10 anos
<b>Mercado</b>	Personalizado	Impessoal	Impessoal	Personalizado
<b>Estratégia</b>	Adaptativo Reactivo / solução ad hoc	Não adaptativo, não dá resposta aos problemas emergentes. Controle.	Adaptativo Reactivo / solução ad hoc. Reduzida intencionalidade na procura de soluções, uso de oportunidades (e.g. Insead)	Adaptativo Reactivo / solução ad hoc.  Intencionalidade na procura de soluções com suporte na GRH especializada.
<b>Intervenção da GRH na estratégia organizacional</b>	A GRH suporta a estratégia organizacional. Reconhece-se e valoriza-se o seu papel interventivo na definição e operacionalização da estratégia da organização.	A GRH suporta a estratégia organizacional. A sua intervenção é de cumprimento de normas e instrumental.	A GRH suporta a estratégia organizacional. Sem intervenção relevante na estratégia organizacional. Instrumental.	A GRH suporta a estratégia organizacional. Sem intervenção relevante na estratégia organizacional. Instrumental.
<b>Natureza da GRH (especializada ou disseminada)</b>	Especializada. É uma direcção independente.	Disseminada/ Dependente das chefias Integrada na Direcção administrativa – financeira.	Disseminada/ dependente da chefias; sem especialização. Em fase de autonomização.	Especializada/ disseminada Dependente nas chefias na implementação operacional Com apoio especializado na GRH, na última fase de desenvolvimento
<b>Desenvolvimento da GRH/Processo de implementação das práticas de GRH.</b>	Incremental/ interno Integrativo	Programático/ externo	Incremental/ interno Integrativo Externo (certificação da qualidade)	Incremental/ interno Integrativo
<b>Rapidez de ciclos: - Produção - RH</b>	Ciclos consistentes. Com tempo de vida suficiente que permite a observação do impacto dos dois ciclos.	Desfasamento de ciclos. Devido ao seu tempo de vida, impacto do ciclo RH limitado.	Ciclos consistentes considerando o tempo	Ciclos consistentes. Com tempo de vida suficiente que permite a observação do impacto dos dois ciclos.
<b>Formalização das práticas de GRH</b>	A formalização vai sendo crescente ao longo do desenvolvimento da organização.	Elevada formalização das práticas desde a fundação.	Em processo de formalização, face às necessidades da organização.	A formalização vai sendo crescente ao longo do desenvolvimento da organização.

	Introdução de maior complexidade nas práticas existentes.			
<b>Consistência interna de práticas de GRH</b>	Consistente	Não consistente. Carreiras técnicas vs consultadoria. Mercado de trabalho interno. Despedimentos. Outsourcing.	Consistente	Consistente
<b>Relação “práticas GRH/ performance”</b>	Efeitos percebidos entre as práticas de GRH e a performance organizacional.	Não são reconhecidos efeitos directos sobre a performance organizacional	Efeitos percebidos entre as práticas de GRH e a performance organizacional mas de âmbito limitado.	Efeitos percebidos entre as práticas de GRH e a performance organizacional.
<b>Práticas de elevado envolvimento</b>	Formais na existência, processo de desenvolvimento gradual e consistente, negociado.	Formais na existência, processo de introdução em bloco, não negociado.	Formalização na existência, processo de desenvolvimento gradual mas pouco consistente. Reduzida sofisticação intencional das práticas, valorização dos procedimentos.	Formais na existência, processo de desenvolvimento gradual e consistente, negociado.
<b>Conflito</b>	Sem canais formais de expressão de conflito.	Desqualificação do conflito Canais formais de expressão de conflitos	Sem canais formais de expressão de conflito. Centrado na chefia e equipa e, posteriormente na administração.	Sem canais formais de expressão de conflito. Centrado na chefia e equipa e posteriormente, na administração.
<b>Mudança</b>	Experimentam	Não experimentam	Experimentam	Experimentam
<b>Gestão de pessoas</b>	Retenção	Retenção selectiva	Retenção	Retenção
<b>Envolvimento</b>	Elevado e centrado na organização.	Não Uniforme. Menor autonomia, na Organização B Soft	Experimentam nas três dimensões (afectivo, formal e contínuo)	Experimentam nas três dimensões (afectivo, formal e contínuo)

Em síntese, as conclusões a que chegamos pela análise deste estudo de caso corroboram as conclusões dos estudos de caso exploratórios e do estudo de caso C.

Podemos afirmar que:

1. O desenvolvimento do sistema RH à medida das necessidades da organização tem maior impacto quando respeita o processo de maturação da organização.

Apesar de reconhecermos a importância, para o desenvolvimento da função GRH, das necessidades do sistema RH despoletadas pelo crescimento da organização em número de pessoas e pela sua estratégia de negócio, é a forma como são analisadas as necessidades e implementadas as soluções, que determinam a qualidade desse desenvolvimento. O processo de maturação da função GRH promove o envolvimento dos colaboradores, a consistência interna e com a estratégia da organização, do sistema RH e o desenho à medida de soluções para as necessidades identificadas.

É também importante para o desenvolvimento da função GRH,

2. O processo de implementação das práticas de GRH, que pode ser incremental ou abrupto/em bloco. Estes diferentes processos colhem diferentes resultados, como podemos afirmar anteriormente:

2.1 Processos incrementais de introdução de práticas que decorrem da identificação de uma solução para um problema de um colaborador (do pontual para o generalizável) ou conjunto de situações identificadas gradualmente por questões de desenvolvimento de negócio produzem resultados nos colaboradores em termos de a) os problemas são sinalizados como RH, b) reconhecimento da função, enquanto capaz de intervir e c) envolvimento na organização,

2.1 Processos abruptos, não incrementais de introdução de práticas de GRH (introdução em bloco de práticas), cujo motor de implementação é relativo às necessidades de negócio e cuja resposta a problemas individuais dos colaboradores é a aplicação da regra ou a ignorância/minimização do problema porque não enquadrável, produzem resultados nos colaboradores em termos de a) problemas não são sinalizados como RH, b) os colaboradores não estão envolvidos na GRH e c) não reconhecem capacidade de intervenção aos RH

3. O conceito de *práticas de elevado envolvimento* é refutado porque a sua presença em bloco, no sistema RH das organizações não respeita a especificidade de cada organização. Para além disso, a sua presença, por si só, não produz os resultados esperados no envolvimento dos colaboradores. Esta afirmação decorre dos pontos anteriores (1e 2).

As organizações que apresentam resultados da GRH mais evidentes, na perspectiva dos colaboradores, são aquelas cujas práticas de GRH foram desenhadas e implementadas em função das necessidades e características da organização. A ideia

é de que sistemas de GRH à medida ou seja construídos em resposta às necessidades da organização, com um processo de implementação sucessivo e gradual, têm maior impacto nos colaboradores e promovem maior compromisso e envolvimento com a organização. Sendo assim a introdução de práticas de *elevado envolvimento* porque pré formatadas não produzirão estes efeitos.

4. A função GRH define-se:

- pelo número e complexidade das práticas;
- pelo processo de integração de novas práticas no sistema já existente,
- pela localização na estrutura, ou seja se intervém ao nível da direcção (caso da Organização A) ou se é constituída exclusivamente como uma função de suporte.
- pela coerência e consistência das práticas de GRH, internamente ao sistema RH e com a estratégia organizacional

Os critérios de relevância da função são: compromisso; reconhecimento pelos colaboradores de capacidade técnica para solução de problemas; capacidade de identificação de problemas como RH e capacidade interna de desenvolver a sua intervenção.

## 6. Conclusões Finais

Os objectivos que nos propusemos atingir com o nosso trabalho foram (1) investigar a relação entre gestão de recursos humanos e performance organizacional e (2) compreender os processos pelos quais a gestão das pessoas tem impacto no desempenho organizacional.

Como resultado principal desta investigação, evidenciaríamos o processo de implementação das práticas de GRH como um dos factores determinantes do impacto da GRH na performance organizacional.

A análise do processo de implementação e desenvolvimento da GRH em quatro organizações identificou outros factores importantes que, em nossa opinião, condicionam o impacto da GRH na performance organizacional: o desenho do sistema RH ou seja, o grau de formalização, o número e a sofisticação das práticas de GRH, a consistência interna e estratégica; a capacidade de intervenção conferida à GRH, pelas características de função disseminada e grau de especialização e o processo de avaliação, de que se salienta os efeitos do tempo, a gestão do trabalho e os efeitos do controlo por resultados nos colaboradores.

Considerando que a GRH é um processo organizacional complexo, envolvendo a gestão de relações de poder, podemos afirmar, com base nos nossos resultados que a sua expressão numa organização não se limita à identificação de um conjunto de práticas. Contudo, estas constituem um importante património de conhecimento da GRH e a sua análise permite-nos também avaliar o grau de sofisticação do sistema RH e o impacto que produz. Por outro lado, ao termos integrado as percepções dos diferentes interlocutores neste processo, especificamente os colaboradores, as direcções de recursos humanos e a administração, tal permitiu-nos obter uma visão mais aprofundada dos processos pelos quais a GRH actua e do seu impacto.

Partindo da discussão aprofundada dos resultados que efectuamos ao longo dos capítulos anteriores, consideramos que, em geral, os resultados do nosso estudo nos levam a retirar as seguintes conclusões:

*1) O processo de implementação e desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos*

Concluimos da nossa investigação que um processo de implementação das práticas de GRH desenvolvimental e/ou incremental, que dá respostas às necessidades e problemas da organização, ou seja orgânico, é mais eficaz do que um processo abrupto e programático.

Dos nossos resultados salientaríamos igualmente que a introdução de práticas de GRH em função das necessidades estratégicas e de desenvolvimento da organização, quando possibilita o envolvimento dos colaboradores, produz maior impacto do que aquele outro processo que oferece à organização, à partida, um conjunto de práticas já estabilizado, isto é, um processo abrupto e programático. Designamos este processo por programático porque as práticas de GRH que integram o sistema RH são identificadas pela organização sem a participação dos colaboradores e disponibilizadas em simultâneo, de forma abrupta, desde a criação da organização. Verificou-se também que a acumulação das experiências específicas à organização, pela solução de problemas, e a subsequente influência no sistema RH é comprometida pela rigidez que este processo de implementação confere à GRH. Diferentes impactos deste processo de implementação foram identificados, nos nossos resultados. O envolvimento e confiança dos colaboradores na organização e a sua percepção da GRH e, na perspectiva da função RH, a flexibilidade de actuação e consistência do sistema RH.

O processo de implementação *orgânico* produziu nos colaboradores um maior nível de envolvimento na organização, não só em torno da sua função mas também na relação emocional com a organização. Por outro lado, constatamos que os colaboradores percebiam a GRH como uma função diferenciada e estratégica na organização.

O processo de implementação *abrupto* e *programático* produziu menor nível de envolvimento nos colaboradores, nomeadamente na sua relação emocional com a organização. Para além disso, a sua perspectiva da GRH é de que esta é uma função essencialmente administrativa e não estratégica.

Por outro lado e na perspectiva da GRH, este processo de implementação trouxe consequências ao nível da sua capacidade de intervenção e da consistência conferida ao sistema RH. O processo de implementação *orgânico* permitiu à GRH desenhar o sistema RH à medida da organização, integrando práticas consistentes com a estratégia da organização (*adequação estratégica*) e solucionando problemas específicos dos seus colaboradores (*adequação interna*). A *eficiência organizacional* conseguida é validada pelo património de experiências bem sucedidas, pela flexibilidade de intervenção de que usufrui e pela sua posição na estrutura organizacional.

O processo *programático* de implementação das práticas de GRH pressupõe o desenho, integral, do sistema GRH previamente à sua implementação. Poderíamos antecipar, pelo usufruto desta condição, que a coerência e sofisticação das práticas seria elevado e os seus efeitos positivos. O critério de selecção adoptado para a identificação das práticas foi a sua excelência técnica e a geração de níveis de



motivação e produtividade elevados pelo que podemos designá-las como *práticas de elevado envolvimento*. Contudo, constatou-se que a sua presença não produziu os resultados esperados, o que permitiu refutar o seu conceito e importância no impacto da GRH na performance organizacional.

O processo de desenvolvimento da GRH é influenciado pelo número de colaboradores. Ao aumentar a dimensão da organização é necessário introduzir práticas de GRH que permitam a gestão dos colaboradores, o que conduz a maior grau de *formalização*. Contudo, este não é o factor que tem maior impacto na performance organizacional. Com base nos nossos resultados podemos afirmar que o tempo de vida da organização permite que este grau crescente de formalização produza um sistema RH sem inconsistências, evitando situações como é o caso da coexistência de práticas de GRH que geram sinais contraditórios para os seus colaboradores e com impacto negativo no seu nível de envolvimento. O tempo de vida da organização possibilita a expressão do impacto das práticas de GRH, feedback importante para a integração sucessiva destas experiências no património da organização e condição facilitadora do desenho consistente do sistema de GRH. Observou-se igualmente a sofisticação crescente das práticas de GRH nas Organizações, que para além de adoptarem um processo de implementação desenvolvimental, possuíam maior tempo de vida. Essa sofisticação produzia-se pela introdução de maior complexidade técnica nas práticas, como é exemplo de um processo de avaliação de desempenho de 360°.

O nosso estudo sugere que a estruturação do sistema RH relata a capacidade de intervenção da GRH. A estrutura do sistema RH integra um conjunto de práticas, adequado e consistente, mas também um património de soluções que acumulou e de relações que internamente estabeleceu. Estes elementos contribuem para a percepção de que a GRH é importante para a concretização da estratégia organizacional e que é sustentadora do desenvolvimento da organização. Na nossa opinião, estes factores são determinantes porque não replicáveis por outras organizações, pelo que o conhecimento técnico específico à GRH sendo necessário não é fundamental para o impacto da GRH na performance organizacional.

Estas conclusões contribuem também para identificação de critérios de avaliação da função de GRH. São eles, (1) o número e complexidade das práticas, (2) o processo de integração de novas práticas no sistema já existente, (3) a localização na estrutura, ou seja se intervém ao nível da direcção ou se é constituída exclusivamente como uma função de suporte e a (4) coerência e consistência das práticas de GRH, internamente ao sistema RH e com a estratégia organizacional.

## *2) A relação entre Gestão de Recursos Humanos e performance organizacional.*

Investigações anteriores concluíram que a GRH tem impacto na performance organizacional, como tivemos oportunidade de apresentar no segundo capítulo desta tese. Os nossos resultados indicam que esse impacto é condicionado pelo processo de implementação e desenvolvimento de práticas de GRH, principalmente, pelas percepções desenvolvidas nos colaboradores da sua importância e eficácia e não tanto pelo seu conhecimento técnico intrínseco.

Afirmamos anteriormente que a estruturação do sistema RH identifica a capacidade de intervenção da GRH. Com base no nosso estudo podemos afirmar que este é um dos factores que maior impacto tem na performance organizacional. Mesmo em algumas organizações em que a GRH é uma função distribuída, o seu exercício pelas chefias intermédias é condicionado pelas políticas e procedimentos decorrentes do sistema RH.

Por outro lado, e ainda relativamente à estruturação do sistema RH, podemos afirmar que através da integração das práticas de GRH e da estratégia organizacional, a gestão de recursos humanos condiciona os comportamentos dos colaboradores com claro impacto no envolvimento e compromisso destes. Se, por exemplo, os processos de avaliação de desempenho e a gestão de carreiras não se apresentam consistentes entre si e a estratégia da organização, o seu impacto será negativo, mesmo que a aplicação de ambas as práticas seja feita com grande rigor.

A análise dos nossos dados, em particular os relativos à Organização A, sugere que quando a intervenção da GRH se estende também à participação na definição da estratégia organizacional, o seu impacto na performance organizacional será mais significativo. Contudo, este é um dos aspectos que exige maior aprofundamento.

A gestão do trabalho das pme's estudadas evidenciou de forma flagrante a inconsistência do sistema RH, em especial no caso da Organização B. Nesta Organização, para além de o trabalho ser organizado em função de equipas/projectos, foi promovido em simultâneo o trabalho individual. A selecção de elementos da equipa com base nos conhecimentos especializados e nas especificações dos projectos, sem considerar outros aspectos facilitadores do trabalho em equipa, contribuiu para a inconsistência anteriormente descrita. Por outro lado, a atribuição de tarefas individuais, ainda que no âmbito do projecto, e a ênfase colocada no controlo e na recompensa desse trabalho individual são dos aspectos mais importantes e ilustrativos de inconsistência na gestão do trabalho. Os colaboradores foram também diferenciados nas suas carreiras pela natureza do seu trabalho, ainda que o discurso interno da organização criasse diferentes expectativas no que se refere às promoções na carreira. Assim, parece-nos que a consistência do sistema GRH será um bom

indicador do impacto da GRH na performance organizacional e a análise da gestão do trabalho um meio interessante de avaliar pois permite evidenciar a operacionalização das práticas de GRH junto aos colaboradores. Este exemplo retoma a questão de como é que a GRH resolve as inconsistências resultantes da presença simultânea das abordagens *soft* e *hard* num mesmo sistema RH. Os nossos resultados indicam que uma possível solução desta situação é a de tornar evidente, para a organização, o impacto que a não *adequação* tem na performance organizacional. Concluímos que este impacto se torna relevante internamente na organização, quando é utilizado como indicador, o envolvimento do colaborador nas suas diferentes dimensões.

### *3) O envolvimento como um indicador do impacto da Gestão de Recursos Humanos*

As inconsistências do sistema RH poderão não ter um impacto imediatamente visível na performance da organização. Todas as organizações estudadas são organizações de sucesso. Apresentam crescimento contínuo em termos da venda dos seus produtos e serviços e baixas taxas de *turnover*, por exemplo. Contudo, quando analisamos a expressão do envolvimento por parte dos colaboradores podemos encontrar diferenças importantes. Numa das organizações que estudamos, verificamos que alguns colaboradores revelavam envolvimento mas que este se poderia caracterizar como *contínuo* ou seja, os custos percebidos de saída da organização são muito elevados para o colaborador nesse momento e por isso ele permanece; noutros, o envolvimento é relativo à função e não à organização.

Sabemos que o envolvimento tem impacto na satisfação no trabalho, na percepção positiva do papel desempenhado e na gestão de conflitos, entre outros e que uma força de trabalho envolvida tem impacto na produtividade da organização. Contudo, e considerando os nossos resultados podemos afirmar que caracterizar o nível e a natureza do envolvimento dos colaboradores, permite à GRH avaliar o impacto que as inconsistências do sistema RH poderão produzir de uma forma mais detalhada e rigorosa.

Assim, em nossa opinião este indicador reúne características importantes de sensibilidade e de diagnóstico susceptíveis de fornecer orientação para a GRH da organização.

### *Pistas de investigação Futuras*

A nossa pesquisa contempla apenas medidas de avaliação qualitativas e com base nas percepções dos colaboradores sobre o seu envolvimento e a relação deste com a GRH, em especial com a estruturação do sistema RH. Julgamos que seria importante em pesquisas empíricas futuras um maior aprofundamento a este nível como, por

exemplo o seu estudo em extensão e recorrendo à utilização de instrumentos específicos para a sua avaliação especializada.

O estudo de caso enquanto uma estratégia de investigação (Yin, 1981) permitiu-nos cumprir os objectivos do nosso estudo, contribuindo para o conhecimento do processo pelo qual a GRH tem impacto na performance organizacional.

Contudo, consideramos que seria importante agora, e tal como Mitchel (2000) refere, transitar de uma lógica de inferência científica para uma lógica de inferência estatística. De facto, os estudos de caso, segundo Eckstein (2000), podem ser considerados o reinício do processo de teorização que conduz a mais testes, a regras mais poderosas e a mais observações. Um aprofundamento deste conhecimento seria importante em especial, através de amostras mais alargadas e diversificadas de outro tipo de organizações, sectores de actividade e perfil de colaboradores.

Pensamos que estudos de caso longitudinais em pme's, que nos permitam apreciar a importância do tempo de vida na organização, são também necessários e essenciais para o desenvolvimento do conhecimento desta área de especialização. Para além do tempo de vida, consideramos que será relevante neste domínio de investigação perceber se a intervenção da GRH na estratégia organizacional terá um impacto significativo na performance organizacional e se os critérios de avaliação da GRH identificados nesta investigação, serão adequados e suficientemente discriminadores.

Por outro lado, este estudo apresenta algumas limitações de que destacaríamos o facto de os quatro estudos de caso realizados serem relativos a pme's de elevada tecnologia, ou seja de um sector de actividade muito específico, de apresentarem elevado sucesso e os colaboradores possuírem elevadas habilitações literárias e funções muito especializadas.

Seria também importante perceber se em organizações com um discurso claramente *hard*, tal como descrevemos no segundo capítulo desta tese, serão encontrados processos de implementação de práticas de GRH *orgânicos* com resultados semelhantes aos que identificamos nos nossos estudos de caso. E nesse caso, será o envolvimento, um indicador adequado?

## **ANEXOS**

## **Índice**

Anexo 1. Exemplo da grelha de análise de entrevistas

Anexo 2. Protocolo dos estudos de caso exploratórios

Anexo 3. Protocolo dos estudos de caso confirmatórios

## **Outros anexos em suporte digital**

Grelha de Observação da Organização A

Grelha de Observação da Organização B

Grelha de Observação da Organização C

Grelha de Observação da Organização D

Grelha de análise de entrevistas Organização A

Grelha de análise de entrevistas Organização B

Grelha de análise de entrevistas Organização C

Grelha de análise de entrevistas Organização D

Anexo 1

Grelha de análise de entrevistas

Estudo de caso organização A

Template Inicial	Dados Entrevistas
<p>1. Descrição da organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de trabalhadores</li> <li>- Anos de vida</li> <li>- Valores</li> <li>- Imagem</li> <li>- Regras de funcionamento</li> </ul>	<p>“...o sucesso da Organização A tem muito a ver com a sorte que tivemos, e se calhar com a forma como gerimos efectivamente as pessoas porque este grupo de 5 foi muito coeso e as pessoas, há alguma emblemática, as pessoas vestem muito aqui uma camisola. Talvez já tenha sido mais quando éramos 40 era uma coisa, hoje são 80. Há pessoas que já não vivem dentro da Organização A. a história da Organização A., i.e. não passaram os primeiros 5 anos, já entram nesta empresa com o tamanho que tem, como quem entra na IBM ou na Nova Base. Não tem aquela paixão que vem enfim de quem esteve cá nos primeiros tempos.” (Administrador D.)</p> <p><b>Colaboradores</b> “...já na altura tinha um vaga noção de que a empresa fazia, o que era pretendido, tinha colegas já cá a trabalhar, antes não tinha muito relacionamento e... agradou-me a ideia [...] Fiquei com a ideia de que era uma empresa bastante jovem, o que corresponde à realidade e que estava bastante organizada que, pelo menos a ideia que também me transmitiram, não é?, que davam incentivos aos trabalhadores...” (Colaborador 1).</p>
<p>1.1 História</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação e desenvolvimento</li> </ul>	<p>“...a empresa deu vários saltos até ao 3º ano eu presumo que a Organização A tinha menos de 10 pessoas ou à volta disso depois passou para 20, 30, 50 e no último ano penso que para 80. Portanto nem toda a gente está cá à 10 anos. Alguns estarão mas esses já estão numa posição dentro da empresa, têm responsabilidades e ganharam o seu próprio espaço. São uma voz dentro da própria empresa. O envelhecimento da empresa em si é uma preocupação, tem de ser. O envelhecimento trás muitas coisas boas e muitas más.” (Administrador B.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “ Eu quando entrei conhecia toda a gente. Eu conhecia mesmo de falar diariamente com as pessoas. A Organização A era 20 pessoas? Talvez, eram 20 pessoas. A Organização A toda eram 20 pessoas, Quer dizer dava para conhecer toda a gente. Agora já são 80 ou 90, já começa a ser difícil conhecer toda a gente. Conhece-se de vista, cumprimenta-se mas não se conhece a pessoa em si. Isso foi a principal mudança! [...] apesar de haver um contacto muito directo com digamos com a administração, etc já não pode ser o mesmo contacto que havia há 4 anos e meio. É impossível. A atenção da administração se calhar também tem que se dividir em vez de 20 pessoas tem de se dividir por 90 pessoas ou por 80. É natural que, e depois tudo a proximidade das pessoas também traz algum, como hei-de dizer, o apego que se tem à empresa também diminui um pouco, não é? [...] vinha para aqui (para as instalações da empresa), era a nossa casa “(Colaborador 2)</p>
<p>1.2 Estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Organograma</li> <li>-Especialização</li> </ul>	<p>“...hoje nem sei qual é o organograma desta brincadeira! Acho que é assim: tem uma administração, e depois tem várias unidades de negócio e tem várias unidades prestadoras de serviço. Organização em matriz. Mas a distância daqui até ali (aponta no desenho da matriz) nós queremos que seja mínima. (Administrador B.).</p> <p>“...no final deste ano a Organização A reorganizou-se completamente do ponto de vista do seu desenho de unidades de negócio. Agora temos um outro modelo matricial. Mas desde logo começamos por definir quais eram os papéis da administração e não foi fácil. Levamos dois ou três meses cada um a pensar a debater, etc., porque estávamos todos a ter que perder qualquer coisa porque no fundo estávamos a integrar mais o M. E ficou definido, não é uma pirâmide, é um triângulo enfim internamente chamado triângulo mágico também para nos motivarmos a nós próprios em que tem aqui um vértice, são três vértices, aqui não há hierarquias por isso o triângulo podia ser assim (<i>roda</i>) tem um vértice de estratégia comercial, marketing e comunicação, etc., que sou eu. Há aqui outro vértice que é toda a área das opções tecnológicas e desenvolvimento de produto, que é o M. E há aqui uma</p>

	<p>outra área que é do J. B., que tem a ver com a arquitectura do produto e o desenvolvimento, digamos os caminhos que o produto deve seguir. É um trabalho, é algo que é distinto disto (<i>opções metodológicas e desenvolvimento do produto</i>)...” (Administrador D.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “Evoluiu para um modelo matricial em que neste momento continua a existir [...] era uma estrutura hierárquica deste género. A partir de 2003, nós passamos a ter uma estrutura diferente em que temos na mesma aqui a administração que superintende a estrutura mas depois temos uma estrutura matricial em que aqui nós temos aquilo que nós chamamos departamento de suporte e que nós chamamos de departamento de...produção e investigação, não, não departamento de investigação e desenvolvimento, temos o departamento de marketing, temos aqui mais 2 ou 3... [...] É este [aponta o de id] temos o suporte técnico, penso que há ainda outro... no fundo há três tipos de... grupos de trabalho depois temos aqui... eu penso que o DAF também está aqui...Depois temos...não interessa, simplificando vamos também colocar o departamento de informática interna aqui, o DI , basicamente são estes e depois temos unidade de negócio em que unidade de formação e qualidade a de pme's de grandes empresas de administração pública [...]Estou aqui e relaciono-me com todos eles. No fundo tudo isto é negócio, na horizontal está a estrutura, na vertical o negócio.” (Coordenador U).</p>
1.3 Processo produtivo	<p>"Nós temos muita capacidade de a partir de um produto fazer outro. É uma lógica que seguimos permanentemente. Quando nos lançamos nas grandes empresas por exemplo, os produtos que estão neste momento a ser comercializados para as grandes empresas são os mesmos que são comercializados para as pme's. [...] há aqui uma continuidade, quem e a todos os níveis da organização de uma certa forma - repare quem dá suporte técnico aos produtos das grandes empresas consegue dar suporte às pequenas e às médias. Às vezes o contrário não é verdade. A maior parte das vezes não é verdade porque os produtos das grandes empresas têm muitas mais funcionalidades, mas é fácil chegar lá. Alguém que esteja a dar suporte às pequenas e médias empresas, consegue dar suporte técnico às grandes empresas com uma formação mínima e toda a empresa está organizada segundo esta lógica.” (Administrador B.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “ Nós temos uma rede de parceiros que faz o contacto directo com os clientes. Nós não fazemos a venda directa aos clientes finais. E a parte de suporte é precisamente dar suporte a essa rede de parceiros que está dividida por linhas. Nós temos a linha... profissional e empresarial e também temos parceiros qualificados mediante para vender essas três linhas distintas e o papel do suporte é precisamente dar suporte aos parceiros ou seja eles é que contactam directamente com os clientes finais. Sempre que surgem problemas a nível das aplicações, dúvidas dos clientes ou qualquer situação que eles não consigam resolver, é-nos colocada a nós a questão. Temos acesso a email, temos um site específico onde poderão ser colocadas as questões, via telefone que é o mais usual também.” (Colaborador 1).</p>
1.4 Estratégia	<p>“A estratégia global é sempre o acumular de várias pequenas estratégias. Repare que nós hoje temos objectivos muito claros em relação aquilo que se pretende em termos de actuação com a Organização A. Nós temos soluções para as muito pequenas empresas, para as médias empresas e temos soluções para as grandes empresas. E para a administração pública. E nestas áreas o nosso objectivo é muito claro. É sermos reconhecidos como líderes. Nalgumas já somos, noutras temos de trabalhar para ser. [...] A nossa aposta nas grades empresas e na administração pública surge naturalmente. O mercado empurra a que assim aconteça. [...] Em relação à administração pública é uma aposta estratégica que tem 3 ou 4 anos e começa agora a ter uma oferta em termos de produto razoável, razoavelmente grande. No caso da administração pública é claramente um aposta inovadora no mercado. Não há outras soluções vendidas com o mesmo modelo de negócio com que nós vendemos estas soluções.” (Administrador B.)</p> <p>“A estratégia é ter, desenvolver sempre produtos de alta qualidade tirando partido das [...] que existem, inovar constantemente, tentar ser líder” (Administrador M.)</p> <p><b>Colaboradores</b> "...crescer de uma forma sustentada [...] crescer no mercado nacional ou internacional [...] isso tem de ser</p>



	acompanhado por um crescimento de funcionários, colaboradores, é crescer como empresa ou seja implementação no mercado dos produtos." (Colaborador 2). " ...a Organização A vai continuar a crescer, que se vai impor num mercado a que nós realmente queremos chegar, que nos queremos instalar que é o mercado das médias e grandes empresas e que em termos de mercado de volume, mercado das pme's que vai ser uma marca que será como um standard a nível nacional não tenho grandes dúvidas acerca disso" (Coordenador U)
2. Papel da GRH - Definição da função	"... uma empresa cuja matéria prima são as pessoas tem que ter alguém especializado a tratar das pessoas e esta empresa já está com um dimensão que não dá para brincar aos responsáveis pelos RH." (Administrador B.) "...seja uma função que em termos técnicos seja uma função exigente porque de facto se espera que se introduzam inovações, e que ao nível técnico o gestor de RH esteja, digamos que a questão técnica na área RH é quase uma condição sinequanom... (Directora de RH) <b>Colaboradores</b> "Recrutamento antigamente não tínhamos o departamento de RH portanto é diferente [...] Numa empresa que está, que já tem uma certa dimensão como a Organização A já tem, o número de funcionários já é elevado e está crescer, nos últimos anos penso que faz falta um Departamento de Recursos Humanos para tratar principalmente destes casos." (Colaborador 1)
-Nível hierárquico e/ou funcional da DRH	" Ele perguntou à L.[Directora Recursos Humanos]: Mas a senhora tem poder para isso? Esta a ver o ambiente que havia!" (Administrador D.).
-Intervenção estratégica (definição de políticas, intervenção na definição da estratégia global da organização	"... é muito difícil até acho eu definir aqui as barreiras do que tem que ver com pessoas. O que eu penso é que...estas fronteiras ainda não estão bem definidas e a fronteira é um bocado a fronteira da minha competência. [...] Eu penso que a ideia que aqui existe na administração sobre o gestor de RH é que a função tem de ser de facto muito abrangente. Ou seja pode ser preciso intervir em qualquer situação mesmo em situações que tradicionalmente não estão, não são da área do director de RH. "Não, é mesmo, mesmo topo. Nenhum director intervém [na estratégia global da empresa] [...] eu penso que isso tenha tendência a mudar". (Directora de RH)
- Intervenção operacional (identificação dos problemas como específicos à GRH)	"Manter aqui os melhores motivados, com garra para trabalhar para a Organização A mas eles não querem só isso...mesmo eles têm alguma preocupação social também, não é só uma questão de seleccionar os melhores e que se passa uma selecção natural e que os piores possam sair, ou os menos bons possam sair a qualquer momento. Penso que não é bem essa a perspectiva. Penso não, tenho a certeza de que não é essa a perspectiva. A qualquer momento eles estão sempre interessados em recuperar os menos bons. [...] normalmente pedem-me a mim a minha intervenção no sentido de avaliar a situação e ver o que é possível fazer para aquela pessoa regresse mais ou menos aos carris, não é!" (Directora de RH).
3. Identificação das práticas de GRH - Enumerar e caracterizar as práticas:	"Agora fazemos por duas fases, essencialmente. Ela (a directora de RH) faz a primeira, pré-selecção recorrendo aos mecanismos normais de currículos que temos em carteira, anúncios junto de quem deve ser feito. Não temos de contactar concorrentes directamente ou coisa do género. Nunca fizemos isso [...] depois há uma 2ª fase em que eu tento perceber se as pessoas se adequariam aquilo que nós valorizamos, e que nós precisamos, à função de uma forma geral as pessoas neste tipo de trabalho acabam por ser muito semelhantes, os currículos são sempre muito homogéneos [...] Há duas ou três questões que são fundamentais. Se as pessoas gostam deste trabalho. Tentar perceber, perguntar às pessoas o que procuram enquanto emprego o

Recrutamento e selecção	<p>que gostam de fazer. Normalmente são pessoas na parte técnica, jovens como pode reparar pelo tipo de equipa que tenho do tipo de pessoas estamos a falar. Depois tentar avaliar com uma conversa, tentar perceber os projectos em que as pessoas estiveram envolvidas até ao momento, tentar avaliar, é difícil verbal, mas tenta-se perceber até que nível as pessoas conseguem discutir aspectos técnicos. Quando as pessoas começam a descrever os processos em que estiveram envolvidos na outra empresa, quando são estágios no próprio trabalho académico, tentam descrever, tenta-se perceber se as pessoas têm capacidades técnicas. Às vezes esforçam-se... um erro acontece, as pessoas conseguem vender-se muito bem, ter bom marketing pessoal nesse aspecto.</p> <p>Depois há outro aspecto muito importante, tentar procurar pessoas que são ambiciosas, que têm vontade de criar coisas, de mudar tomar conta de qualquer tipo de responsabilidade um projecto, um módulo, uma área,..” (Administrador M.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “...respondi a um anúncio. Na altura estava numa outra empresa mas não me satisfazia o trabalho que estava a fazer mais ligado ao multimédia, E na altura vi um anúncio no jornal [...] decidi experimentar. Entretanto, tive uma entrevista com o engenheiro B. [Administrador] e prontos, ele gostou de mim e fiquei. [...] a segunda entrevista já foi uma segunda entrevista que era quase de introdução à empresa. (Colaborador 2)</p>
Integração	<p>[...] fazer passar as pessoas por diversos departamentos e um pequenino projecto que obrigava as pessoas conhecessem as pessoas desse departamento, percebessem o que elas fazem nesse departamento, qual é a função desse departamento e simultaneamente e não menos importante, acabavam por contribuir e fazer qualquer coisa de útil! (Administrador M.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “Foi muito boa. Tive primeiro as duas semanas entrei logo com formação dos produtos não tinha qualquer conhecimento quer dos produtos software da Organização A quer outros produtos de software de gestão. E depois das duas semanas, tive então a ver preparar umas máquinas de laboratório [...] depois integrei mesmo a equipa de suporte com tudo o que é inerente ao suporte...” (Colaborador 1).</p>
Formação	<p>“ Essa foi a única baliza que me foi imposta (o orçamento de formação). [...] Eu tenho um orçamento mas digamos que foi imposto de fora para dentro quero eu dizer em termos de formação o resto, o resto pronto, como eu disse sou eu que proponho. [...] eu tenho a formação que preciso de basear eu preciso de ter mais bases para o plano de formação [...]na prática foi indicação das chefias. É evidente que nós fizemos algumas reuniões também para depurar isso [...] o levantamento de necessidades de formação que eu poderia fazer, se eu tivesse a gestão de competências seria muito mais simples e mais directo e eu teria muito mais certezas em tudo do que tenho assim [...] é preciso validar, é preciso [...] dar alguma forma a isto tudo, não é? Por um lado, as competências, por outro a avaliação de desempenho, eu queria encaixar estas duas coisas para chegarmos à formação (Directora de RH)</p> <p><b>Colaboradores</b> “Há algumas formações que são [...] vamos alguns, que possam estar a ter necessidade dessa formação na altura e outros não. Também dependendo das linhas (produtos e/ou serviços). No nosso caso, no ano passado tivemos formação de um produto que colegas que estavam noutra linha não tinham necessidade imediata dessa formação, não foram incluídos.” (Colaborador 1).</p>
Avaliação de desempenho	<p>“...a partir do momento em que quisemos distribuir e entendemos por bem distribuir resultados [...] foi obrigatório criar um sistema para sabermos o quanto distribuíamos e a quem [...] a organização exigia que se separasse o <b>a</b> do <b>b</b> pelos seus desempenhos, senão levam a mal.” (Administrador D.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “... há uma reunião formal, mais formal com o coordenador de área, temos uma folha em excel com determinados parâmetros de avaliação. Há uma auto avaliação da nossa parte, há um comparar de avaliações, saber o que está mal, o que pode ser melhorado. [...] especialmente a discussão com o coordenador de área, acho que é fundamental! Tanto para nós sabermos o</p>

	<p>que estamos a fazer mal e o que é que estamos a fazer bem. Tanto para nós como para eles, para o coordenador saber qual é o nosso, o que é que estamos a pensar. Se calhar até estamos distraídos e não estamos a reparar que não estamos a fazer bem... ” (Colaborador 2).</p>
Prémios remunerações	<p>“Os valores do Porto são um bocadinho maiores que os de Braga e os de Lisboa são maiores que os do Porto. Tivemos que ajustar a nossa política salarial ligeiramente por causa do caso da WeDo que veio para aqui e quis contratar 30 pessoas por isso houve certamente várias pessoas da Organização A. que foram lá ver como era, admito que sim, mas não perdemos pessoas para a WeDo, não me lembro sequer de nenhum caso...” (Administrador D.).</p> <p>“ É um sistema de avaliação que está indexado ao vencimento das pessoas, corresponde a 1 ordenado, dois ordenados por ano... (Administrador M.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “ É nos atribuído uma classificação trimestralmente que corresponde a um prémio a nível remuneratório e depois também se estamos a corresponder às expectativas e aos objectivos...” (Colaborador 1).</p> <p>“ Negocieei por exemplo que queria ter um telemóvel, que queria ter um computador portátil, pronto negocieei aquilo que na minha visão que eram variáveis importantes para o meu sucesso e negocieei também em função daquilo que tinha na outra empresa em que eu estava. Pensei foi claramente vou tentar manter aquilo que neste momento eu considero importante. Claro que houve coisas em que eu tive de ceder e houve coisas que me foram cedidas.” (Coordenador U).</p>
Gestão de carreiras/ Progressão	<p>“ Há um ponto a partir do qual quando o crescimento da empresa não é exponencial como por exemplo há 3 ou anos atrás, as oportunidades de carreira, a empresa estruturar-se de outra forma, garantir fazer isto, fazer aquilo não aparece assim às dezenas de oportunidades” (Administrador B.).</p> <p>“...a história e o desenvolvimento de profissionais na área comercial dentro da Organização A foi sempre feita de baixo para cima. Aliás como praticamente toda a Organização A até há três quatro anos atrás. Por isso todas as nossas direcções há excepção agora de uma e da L. [DRH] duas, todas as nossas direcções se calhar começaram como estagiários.” (Administrador D.)</p> <p>“...uma parte que pode passar para outras funções nesta empresa que faz sentido. Funções como Consultoria, suporte técnico departamento que temos que se chama informática interna. Outras funções aqui na empresa. Vir da área comercial é mais complicado porque exige competências completamente diferentes.” (Administrador M.)</p> <p><b>Colaboradores</b> “...para mim foi uma evolução horizontal. Tive uma subida horizontal, foi uma mudança.” (Colaborador 2)</p> <p>“...já pensei nisso [mudar de unidade]. Creio mesmo que já falei com o P. C. (coordenador da UCI) sobre isso "Tens que vir para aqui para a minha unidade, ainda te vou roubar ali aquele lado!" Eu acho que a parte do departamento de produção e investigação ou de investigação e desenvolvimento, mudou o nome há pouco tempo, acho que é interessante. Eu gosto de programar só que tem de haver aquele espaço de desenvolvimento é atractivo, eu gosto!” (Colaborador 2)</p>
Saídas	<p>“... há pessoas que saem. [...] Umhas por iniciativa da empresa, outras porque tomaram outro rumo.” (Administrador B.)</p> <p>“... nós dissemos-lhe" P. não conte mais com a Organização A mas arranje o seu espaço de trabalho, com calma, sem stresse. Demos-lhe três meses de uma vez, não foi suficiente, demos-lhe mais algum tempo. No dia em que arranhou emprego, ainda ficou mais um mês e depois foi embora. Terminou o trabalho que estava a fazer e depois foi embora" (Administrador B.).</p> <p><b>Colaboradores</b> “Um dos colegas que esteve cá também já saiu da empresa. Entretanto, mudou de departamento mas também não foi de encontro aquilo que ele estava à espera e acabou mesmo por sair da empresa. Ou seja, foi mesmo um elemento que saiu e foi mesmo no nosso departamento que isso aconteceu.” (Colaborador 1).</p> <p>“...eu acho que em comparação com outras organizações raramente mandamos uma pessoa embora. Uma pessoa acaba por</p>

	sair.[...] uma pessoa acaba por sair [...] porque não se sente bem, não se sente integrada [...] ela é que se exclui.” (Coordenador U).
4. Processo de introdução das práticas de GRH  - Razões de Introdução - Descrição do processo	“...uma vez estive com um seminário e estava o director de RH da Price, almocei com ele. Ele era director de 7000 funcionários em Portugal e Espanha e eu estava a aproximar-me destes assuntos e perguntei o que é que ele considerava ser a medida a partir da qual dimensão, número de funcionários de uma empresa, deveria ter DRH. Sendo uma empresa das tecnologias, na altura tínhamos 60 pessoas e ele considerava que estava mais do que na hora, até porque se estava a viver aquele momento louco em que ele próprio perdia pessoas tinha imensa dificuldade em arranjar uma pessoa e perdia pessoas. O mercado estava completamente louco. ” (Administrador D.)
5. Avaliação do impacto das práticas de GRH - Percepção de impacto - Identificação dos indicadores de impacto	“...tem implicações ao nível da estratégia para aquela área [...] vamos tentar perceber para já se há ali algum foco mais identificável. Se for esse caso tratar devidamente. Se não for se for mais genérico, pode ser um problema de falta de recursos, pode ser um problema de falta de formação das pessoas, pode ser um problema de demasiados problemas num produto. Portanto não suporte técnico que valha a um programa cheio de <i>bugs</i> portanto há que resolver o problema para trás. Pode ser um problema de dificuldade de acesso às nossas linhas telefónicas e então há que ligar novas linhas telefónicas ou então arranjar um sistema alternativo de atendimento.” (Administrador B.) <b>Colaboradores</b> “...nalguns dos trimestres não tivemos prémios ou tivemos prémios a 50% do que seria normal. [...] Depende da forma como as pessoas encaram os prémios, não é? Se as pessoas encararem os prémios como algo adicional que alguém atribui por mérito, então o prémio é sempre bom nem que seja muito pequenino. Se as pessoas entenderem que o prémio faz parte das suas remunerações obviamente que se sentem defraudadas.” (Coordenador U).
5.1 Participação	“ Aqui tudo é muito partilhado. Eles partilham batem aqui uma vez por mês, estão uma tarde todos fechados com o chefe deles, a F., a debater todos os problemas do mês e porque é que não atingiram os objectivos do mês, todos precisam, e é partilhado tudo completamente entre eles. Inclusive, estão os apoios de telefone dessas pessoas também estão presentes e por isso até ouvem a crítica [...] toda a problemática da unidade de negócio...” (Administrador D.) <b>Colaboradores</b> “...[participação na definição Objectivos] Não tivemos ou seja não houve, não da nossa parte não! [...] Temos de dizer isso ao coordenador de área. Eu pelo menos digo. [...] Depois trocamos ideias e se ele entender por bem levar isso a reunião com digamos a uma instância digamos e reunirem todos e falarem sobre isso bem se não [...] quando se fala por exemplo em prazos de entrega de determinado produto aí penso que há uma discussão e digamos uma negociação, no fundo [...] E aí acho que nunca há uma definição que isto tem de ser entregue dia x e se não conseguirem vocês estão desgraçados. [...] O que há digamos, as nossas avaliações são feitas por uma folha em excel e têm tipo determinados tópicos: o nosso empenho, a assiduidade, etc.,. Há uma data de tópicos. E esses tópicos é que foram definidos pela administração e aí nós não tivemos...” (Colaborador 2).
5.2 Motivação	“...existe a preocupação das pessoas terem um domínio muito grande de todo o ambiente que as rodeia.” (Administrador B.) “ Fazemos alguma, devíamos fazer mais rotação de pessoas. [...] Porque é uma forma de motivar as pessoas, muitas vezes é uma forma de despertar novos valores. Há algumas experiências muito positivas. ” (Administrador B.) <b>Colaboradores</b> “...a nível de ambiente de trabalho penso que é um dos factores chaves para uma pessoa estar motivada e as coisas correrem melhor, acho que o ambiente de trabalho é uma condição, é meio caminho andado [...] Há bom relacionamento, há mais motivação logo [...] Produz-se mais ou pelo menos não custará tanto. Vou ficar aqui até tarde mas como há bom relacionamento é quebrado o factor negativo de ter estado até tarde. Se fosse, se não houvesse bom relacionamento [...] é

	<p>complicado ficar até tarde." (Colaborador 1).</p> <p>"...Há uma distribuição de lucros ao fim do ano. É motivante mas eu acho que essas motivações são como fósforos: são capazes de motivar numa semana, não é?" (Colaborador 2).</p>
5.3 Comunicação	<p>"Quando há um novo projecto, dentro da Organização A existem momentos específicos de passagem de informação tanto para os sector de suporte, porque os projectos começam normalmente na área de ID e depois esse conhecimento tem de passar para a área de suporte técnico, para a área comercial, par a área de marketing. Existem momentos específicos para envolver essas pessoas." (Administrador B.).</p> <p>"...nós temos reuniões de quadros, 2 por ano, a última reunião de quadros em Outubro (2002) ..." (Administrador D.).</p> <p><b>Colaboradores</b> "Propor no verdadeiro sentido da palavra, nunca propus porque é uma daquelas conversas que se tem normalmente no dia a dia até com os administradores [...] as pessoas com quem eu acabo por falar mais até nem é o director, é até com o Administrador D. Pequeno almoço de manhã, muitas vezes [...] encontramos-nos no café, somos capazes de conversar um bom pedaço. E com os coordenadores de área é muito próximo, muito próximo o relacionamento. [...] com quem eu acabo por falar mais até nem é o director da minha área é até com o ... por exemplo, com o Eng. D.[administrador]. Pequeno almoço de manhã muitas vezes. Eu costumo chegar mais cedo um bocadinho, ele também. Encontramo-nos no café, somos capazes de conversar um bom pedaço. E com os coordenadores de área á próxima, muito próximo o relacionamento..." (Colaborador 2).</p>
6. Processo de Mudança - Mudança da estrutura organizacional	<p>"O que nos leva a mudar aqui é o perceber que a outra estrutura não funcionava. [...] Muitas dificuldades sobretudo de focalização e também, isto do ponto de vista do mercado, não se consegue ter uma pessoa que saiba falar muito bem de negócios nas áreas das grandes empresas e simultaneamente voltados para as pequenas empresas. São modelos completamente diferentes. São modelos de negócio completamente diferentes, estávamos a perder." (Administrador B.)</p> <p><b>Colaboradores</b> "...todas as mudanças que existem neste momento foram motivadas, acho eu pelo crescimento da empresa ou seja foram digamos medidas que têm que ser tomadas quando se quer manter uma empresa maior do que era com 20 pessoas, sã de boa saúde. [...] criaram-se unidades de negócio aqui ..Não senti mudança no <i>workflow</i> de trabalho. Acho que é a mesma coisa." (Colaborador 2).</p>
Gestão do trabalho - A unidade de desenvolvimento do produto	<p>" É uma área em que ela consegue gerir o trabalho dela. Ela não depende de ninguém. Uma coisa é quando nós conseguimos gerir o nosso trabalho, não dependemos de ninguém, conseguimos gerir o nosso tempo. [...] Quando dependemos de outras pessoas, e porque está, nós damos suporte e cai um problema a esta hora é mais difícil conseguir gerir isso. Cada vez mais, estamos a aprender mais a gerir isso. Esta equipa está a aprender mais a gerir isso. Mas é sempre difícil." (Principal MA).</p> <p><b>Colaboradores</b> "...isso de colocar as pessoas mais aqui ou mais ali é feito constantemente. Estou a trabalhar num projecto. Se for preciso daqui a pouco recebo um telefonema "É pá, há aqui uma coisa mais urgente, vamos deixar isso em stand by, vamos tentar agora resolver este problema"..." (Colaborador RM).</p>

## **Anexo 2. Protocolo dos estudos de caso exploratórios**

### **Protocolo Estudos de Caso Exploratórios**

- (1) Objectivos
- (2) Selecção das Organizações
- (3) Acesso
- (4) Selecção dos entrevistados,
- (5) Visita às instalações (ver grelha de observação)
- (6) Condução da entrevista
- (7) Consulta de documentação
- (8) Relatório sobre o estudo de caso
- (9) Validação dos resultados.

#### **1. Objectivos**

Os objectivos do estudo de caso são:

- Caracterizar a gestão de recursos humanos e identificar as práticas utilizadas na organização
- Perceber os indicadores utilizados na tomada de decisão para a adopção de determinadas práticas
- Verificar se existe uma percepção de impacto da gestão de recursos humanos e/ou das práticas no desenvolvimento organizacional quer pelos decisores quer pelos colaboradores da organização, alvos dessa mesma GRH. Identificar as medidas de performance utilizadas na avaliação do impacto da GRH na performance organizacional.

#### **2. Selecção das Organizações**

Crítérios de *selecção* das *organizações*: (1) ser uma pequena ou média empresa (pme) e (2) facilidade de acesso ao conselho de administração e direcção de recursos humanos.

#### **3. Acesso**

Contacto a estabelecer com elementos da Direcção ou Administração, que tenham capacidade de decisão.

Procedimentos: Contactos por telefone seguidos de carta explicativa dos objectivos do estudo de caso e das condições necessárias para a realização do estudo de caso. (ver carta)

#### **4. Selecção dos entrevistados**

As pessoas a entrevistar deverão incluir: a) os fundadores e administradores, directores, bem como o responsável pela função RH ou alguém que o substitua (caso exista) e b) outros colaboradores. Pretende-se que o perfil dos colaboradores a entrevistar tenha as seguintes características: (1) diferentes graus de antiguidade: de colaboradores recém admitidos (pelo menos 6 meses) a colaboradores com antiguidade igual ao tempo máximo de vida da organização, ou seja elementos pertencentes à equipa que trabalhou inicialmente na fundação da organização; (2) diferentes níveis na hierarquia, incluindo pessoas com posições de coordenação/chefia e (3) diferentes áreas funcionais (desde a produção ao marketing e vendas).

#### **5. Visita às instalações** (ver grelha de observação)

Os aspectos a observar estão contemplados na grelha de observação, em anexo. Incluem: a) espaço: a organização das áreas de trabalho, a facilidade de acesso, a localização de áreas especializadas como salas de reunião, áreas de produção, lazer, as condições físicas (luz, temperatura, insonorização), mobiliário e equipamento, etc., b) a interacção das pessoas durante o período de trabalho: facilidade de interacção face a face e em grupo (conversas, perguntas, momentos de ócio, etc.), acessibilidade a gabinetes e outros espaços; quadros com informação; documentação disponível e acessível; movimentos de pessoas (entradas e saídas).

Na grelha de observação, incluíram-se os dados relativos ao número de visitas realizadas e ao tempo de permanência, por organização.

#### **6. Condução da entrevista.**

As entrevistas devem ser gravadas integralmente. É solicitada a autorização ao entrevistado para proceder à gravação, acautelando a possibilidade de interromper a gravação quando solicitado pelo entrevistado.

As entrevistas são confidenciais. O entrevistado receberá um nome falso e as entrevistas ficam na posse do investigador.

São realizadas nas instalações das organizações, sendo sempre entrevistas individuais. Devem ser salvaguardadas condições de privacidade e insonorização, pedindo-se explicitamente à organização salas com as características adequadas.

São realizadas na data e hora escolhidos pela organização, com uma duração prevista de uma a duas horas, sendo os entrevistados convocados pela própria organização/DRH.

É necessário ter disponível um gravador áudio, diversas cassetes e pilhas em bom estado.

Foi construído um *guião* com perguntas abertas que considerou para todos os entrevistados, os seguintes aspectos: (1) história da organização, desde a sua fundação, (2) descrição da estratégia da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH (3) apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso, (4) descrição da posição da GRH na estrutura da organização, (5) descrição das práticas da GRH na organização em estudo, e (6) determinação dos indicadores utilizados na avaliação pela organização do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.

No caso específico dos colaboradores foram considerados também (1) a reacção dos colaboradores às práticas de GRH, (2) a existência de mecanismos para expressão de insatisfação, (3) a presença de sindicatos, (4) o nível de participação na tomada de decisão e a (5) existência de mecanismos de gestão de conflitos.

### *Protocolo das Entrevistas*

#### **Introdução**

Apresentação do entrevistador e do entrevistado (posição, anos de antiguidade, categoria profissional).

Apresentação dos objectivos do estudo de caso. Certificação de que o entrevistado conhece os objectivos do estudo de caso.

Explicar as condições de realização da entrevista: solicitar ao entrevistado autorização para gravação e garantir a confidencialidade da informação recolhida, esclarecendo os procedimentos metodológicos adoptados para a análise da entrevista (transcrição integral e análise da informação em função dos objectivos do estudo de caso) e a manutenção da confidencialidade do relatório do estudo de caso a disponibilizar à organização para discussão.

#### *Carreira do entrevistado na organização (C.V. do entrevistado)*

Pretende-se conhecer o percurso do entrevistado na organização: como se procedeu à sua admissão e como tem sido o seu desenvolvimento de carreira.

#### **(1) História da organização, desde a sua fundação.**



Neste tópico procura-se saber: a forma como a organização foi criada, a estratégia que adoptou e a sua evolução, os diferentes mercados que serviu desde a sua fundação, as pessoas importantes para a fundação e desenvolvimento da organização.

É solicitada uma apreciação por parte do entrevistado do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso na organização.

Pretende-se, desta forma, conhecer o grau de informação detida pelos entrevistados relativamente à Organização no geral, bem como do grau de homogeneidade da percepção que detêm da Organização, os diferentes entrevistados.

## **(2) Descrição da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH**

### *Descrição da Organização*

Na descrição da organização, procuramos identificar aspectos diferenciadores da organização face a outras organizações no mercado e que sejam acessíveis, internamente, a todos os entrevistados.

Descrições sobre a imagem, a estratégia e a missão (e de forma mais concreta, os valores), a dimensão (número de trabalhadores), a estrutura organizacional, tempo de vida da organização (anos), os códigos de conduta/regras de funcionamento interno e o processo produtivo.

Os **colaboradores** são questionados sobre a presença de sindicatos.

### *Alterações introduzidas na organização nos diferentes períodos da sua história.*

Pretende-se recolher informação sobre as mudanças que a organização sofreu especificamente sobre os aspectos que envolvem colaboradores (contratação, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, remunerações, despedimento e a comunicação), a estratégia (internacionalização, diversificação de produtos) e a gestão global (aspectos que levaram à mudança, como se tomaram as decisões e com que critérios se avalia o impacto das mudanças).

É solicitado aos **colaboradores** que descrevam a sua participação na tomada de decisão que ocorreu na organização nos processos referidos.

## **(3) Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso**

É questionada no âmbito deste tópico, a evolução da GRH na organização, analisando o processo de tomada de decisão ocorrido.

É solicitado, especificamente aos fundadores/directores, que esclareçam o âmbito de intervenção estratégica da GRH ou seja, se participa na definição de políticas e estratégias globais da organização.

Pede-se a todos os entrevistados que definam a função RH e identifiquem as razões que levaram à sua introdução na organização.

#### **(4) Descrição da posição da GRH na estrutura da organização**

É solicitado ao entrevistado que desenhe o organograma actual e, se possível, nas diferentes fases de vida da organização em que esteve presente, com especial ênfase na posição da GRH na estrutura da organização. Estes desenhos têm o único objectivo de clarificar o discurso do entrevistado durante o processo de entrevista, apoiando-o na recordação das possíveis alterações da estrutura organizacional desde a fundação ao momento actual.

#### **(5) Descrição das práticas da GRH na organização em estudo**

Pretende-se ter uma visão detalhada das práticas de GRH da organização e da função da GRH, pelos entrevistados. Serão colocadas questões sobre as práticas de GRH que previsivelmente a organização utilizará (recrutamento e selecção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho, retribuições, gestão de carreiras e saídas). As questões visam não só identificar as práticas de GRH mas também os procedimentos adoptados na sua operacionalização.

Os entrevistados serão também questionados sobre outras práticas, particulares à organização, e não identificadas previamente neste protocolo.

Pretende-se questionar os **colaboradores**, neste tópico, sobre a sua percepção das práticas de GRH. Assim, será importante pedir uma descrição do seu percurso na Organização, na perspectiva da GRH ou seja a descrição do seu processo de entrada, integração, do percurso formativo, das avaliações a que foram sujeitos, das retribuições que receberam e recebem (salário e prémios), das perspectivas de carreira que possuem bem como do conhecimento que detêm sobre as saídas de colaboradores, caso tenham ocorrido, durante a sua permanência na organização (motivos de saída, procedimentos adoptados na gestão de saída). Caso se identifique outras práticas de GRH, para além das nomeadas neste protocolo, o mesmo procedimento de exploração será adoptado.

#### **(6) Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.**

Pretende-se determinar os indicadores utilizados, pela organização, na avaliação das diferentes acções desenvolvidas e da GRH, em particular, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores. Será pedida uma avaliação aos entrevistados sobre o desempenho organizacional, comparando-os com desempenhos de anos anteriores ou com outras organizações, escolhidas pelos próprios entrevistados. A mesma estratégia será adoptada relativamente à GRH.

Serão explorados os indicadores utilizados pelos entrevistados na expressão da sua avaliação, quer detalhando-os quer pesquisando a existência de outros, eventualmente utilizados internamente.

Neste tópico, nas entrevistas dos **colaboradores**, será explorado a satisfação/insatisfação como indicador de impacto e a existência de mecanismos para a expressão de insatisfação e de gestão de conflitos.

## **Guião das entrevistas a fundadores/administradores e directores.**

### **(1) Carreira do entrevistado na organização (C.V. do entrevistado)**

Sondar o entrevistado sobre: a área pela qual é responsável; a dimensão da sua equipa; sobre o seu percurso profissional, anterior à sua integração na organização; as razões que o levaram à decisão de ingressar na organização (ou criar a organização, no caso de fundadores) e o seu percurso na organização.

### **(2) História da organização, desde a sua fundação**

Questionar o entrevistado sobre: o percurso da Organização, desde a sua fundação; os factores que levaram à decisão de fundar uma organização e quais os procedimentos adoptados para a fundação e desenvolvimento da organização. Por exemplo, se fizeram estudos de mercado ou se tiveram acesso a outras informações especializadas, se já tinham um produto/serviço para vender ou se o iriam ainda desenvolver ou ainda, se desenvolveram previamente um projecto da organização.

### **(3) Descrição da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH**

#### *Descrição da Organização*

Indagar o entrevistado sobre a sua percepção actual da Organização. Por exemplo, como descreveria, presentemente, a Organização em termos de dimensão, tempo de vida e regras de funcionamento? Qual é a sua missão? E estratégia? Questionar também sobre a imagem da Organização no mercado e se a Organização se distingue de outras, em algum outro aspecto.

Solicitar informação sobre o processo produtivo da organização e da sua estrutura actual.

Pretende-se também questionar o entrevistado sobre o processo de definição da estratégia e missão organizacionais e pedir que as enuncie.

#### *Alterações introduzidas na organização nos diferentes períodos da sua história.*

Questionar o entrevistado se, na sua perspectiva, a organização está muito diferente desde a sua entrada/criação, quais os aspectos em que está diferente e como avalia essa mudança. Em termos mais específicos, interrogar o entrevistado sobre alterações na estratégia organizacional e no relacionamento da organização com os seus colaboradores (desde a sua entrada, desenvolvimento e possível saída) bem como

sobre o eventual pedido de apoio externo especializado (por exemplo, recurso a consultores).

Questionar também sobre a possibilidade de introdução de mais mudanças, quais as razões da introdução das mudanças e como é que se processa a sua introdução na organização.

#### **(4) Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso**

Pretende-se sondar o entrevistado sobre: como é que seleccionaram os primeiros colaboradores, se solicitaram o apoio especializado a algum técnico, em que altura do percurso da organização decidiram que era importante ter apoio especializado e para que áreas da GRH, especificamente (formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de remunerações, etc.).

Pretende-se também questionar os entrevistados sobre o processo de tomada de decisão relativo à aquisição de apoio especializado na GRH, caso tenha ocorrido. A este propósito será importante identificar: os factores que os levaram a tomar essa decisão, quem participou nessa decisão e quais foram os resultados dessa medida.

Solicitar ao entrevistado uma apreciação geral sobre o papel da GRH na organização e questioná-lo sobre se a sua presença provocou alguma diferença na organização.

Especificamente, questionar se a GRH está envolvida na definição da estratégia organizacional ou só na sua operacionalização, sobre quais as práticas de GRH que existiam desde o início da organização, como foram implementadas e sobre quem decidiu a sua implementação. Perguntar como avaliaram a necessidade de intervenção da GRH e se a organização realiza benchmarking com outras, relativamente à GRH, e como se processa.

Pretende-se sondar o entrevistado sobre qual é o plano da GRH actual, quais as grandes metas da função, sobre quem traça os objectivos anuais à GRH e como se desenvolve o processo da definição de objectivos e a elaboração do plano.

#### **(5) Descrição da posição da GRH na estrutura da organização**

Solicitar ao entrevistado que desenhe o organograma da organização identificando onde se situa a sua área (departamento/unidade) e a GRH. Pedir que aponte no organograma as alterações desde a sua entrada na/fundação da organização até o momento, caso tenham ocorrido, e que as descreva.

Inquerir sobre as razões das mudanças em geral e, especificamente, as que levaram à adopção da *estrutura* desenhada.

Questionar sobre a razão que levaram à opção por uma direcção de R.H. e não uma secção, e caso seja essa a situação porque é que decidiram ter uma direcção de RH.

#### **(6) Descrição das práticas da GRH na organização em estudo**

Sondar o entrevistado, de forma pormenorizada, sobre as práticas de GRH nomeadamente sobre os procedimentos adoptados pela organização na operacionalização das práticas. Por exemplo, como é que está organizada a formação, a avaliação de desempenho ou como é realizada a gestão de remunerações. Questionar o entrevistado sobre os movimentos de pessoas: como é processado o recrutamento e a selecção, a gestão de carreiras e as saídas da organização, identificando especificamente as razões dessas saídas, caso se verifiquem.

#### **(7) Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.**

Solicitar ao entrevistado uma avaliação do percurso da organização e, em particular, da GRH. Procurar especificar os indicadores utilizados na avaliação do impacto quer da organização quer da GRH.

Questionar o entrevistado sobre os indicadores utilizados na definição dos objectivos para o próximo ano, e esclarecer o processo de monitorização do desempenho da organização.

Precisar o processo pelo qual os colaboradores são informados dos resultados da organização e quais são os indicadores utilizados. Esclarecer se são utilizados os mesmos indicadores na avaliação dos colaboradores.

## **Guião das entrevistas a colaboradores.**

### **(1) Carreira do entrevistado na organização (C.V. do entrevistado)**

Sondar o entrevistado sobre: a área em que está a trabalhar; a dimensão da equipa em que está integrado; sobre o seu percurso profissional, anterior à sua integração na organização; as razões que o levaram à decisão de ingressar na organização e o seu percurso na organização.

### **(2) História da organização, desde a sua fundação**

Questionar o entrevistado sobre como foi fundada a organização, pedindo que descreva o processo, e se conhece alguns dos fundadores ou colegas que tenham participado na fundação da organização.

### **(3) Descrição da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH**

#### *Descrição da Organização*

Pedir ao entrevistado uma descrição da Organização X, especificando a sua missão e estratégia actuais e estratégia futura, dimensão, tempo de vida e regras de funcionamento. Indagar sobre a presença de colaboradores sindicalizados na organização.

Solicitar informação sobre o processo produtivo da organização e estrutura actual.

Questionar também sobre a imagem da Organização no mercado e se a Organização se distingue de outras, em algum outro aspecto.

#### *Alterações introduzidas na organização nos diferentes períodos da sua história.*

Questionar o entrevistado se, na sua perspectiva, a organização está muito diferente desde a sua entrada/criação, quais os aspectos em que está diferente e como avalia essa mudança.

Em termos mais específicos, interrogar o entrevistado sobre alterações na estratégia organizacional e no relacionamento da organização com os seus colaboradores (desde a sua entrada, desenvolvimento e possível saída) bem como sobre o eventual pedido de apoio externo especializado (por exemplo, recurso a consultores).

Solicitar ao entrevistado que descreva o seu processo de entrada na Organização X e se este foi muito diferente daquele que ocorre actualmente. Inquirir sobre outras mudanças que ocorreram na organização X.

Inquirir o entrevistado se é solicitada a sua opinião sobre as mudanças a implementar na organização e se quando já estão a decorrer, os colaboradores podem sugerir alterações ao processo.

#### **(4) Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso**

Sondar o entrevistado se conhece algum projecto da GRH na organização, sobre qual é a função da GRH e quais as razões que levaram à sua existência na organização.

Interrogar o entrevistado sobre se foram introduzidas mudanças na GRH da organização desde a sua integração, e caso a resposta seja positiva, especificar quais.

Solicitar ao entrevistado se pode especificar as razões que conduziram às mudanças verificadas.

#### **(5) Descrição da posição da GRH na estrutura da organização**

Solicitar ao entrevistado que desenhe o organograma da organização, identificando onde se situa a sua área (departamento/unidade) e a GRH. Pedir que aponte no organograma as alterações, caso tenham ocorrido, desde a sua entrada na/fundação da organização até o momento e que as descreva.

Inquirir sobre as razões das mudanças em geral e especificamente as que levaram à adopção da *estrutura* desenhada.

Questionar o entrevistado sobre as razões pelas quais existe na organização uma área (departamento/direcção) de RH e especificar o que fazem, na sua opinião.

#### **(6) Descrição das práticas da GRH na organização em estudo**

Questionar o entrevistado sobre a sua percepção das práticas de GRH solicitando-lhe que descreva: 1) o seu processo de entrada, nomeadamente as razões que o levaram a candidatar-se e como se processou a selecção, 2) o processo de integração, especificando qual foi a sua impressão do primeiro dia de trabalho e quais foram as actividades que desenvolveu nesse dia, 3) como se tem desenrolado o seu percurso formativo desde que foi admitido, quem sugere que frequente acções de formação, e em que tipo de formação normalmente participa; 4) como se processa a avaliação de desempenho, quem o avalia, quando é avaliado, o que é avaliado e quais as consequências dessa avaliação. Inquirir sobre os procedimentos de reclamação de que dispõem na organização ou como é que procede quando não satisfeito com a sua avaliação de desempenho. 5) Sondar sobre as suas perspectivas de carreira na



organização, quais são os mecanismos e critérios de promoção e 6) qual o impacto da avaliação de desempenho nas remunerações. Sobre este assunto (gestão de remunerações) inquirir sobre os procedimentos de atribuição dos prémios e se é habitual comentar os prémios com os seus pares.

7) Sondar o entrevistado sobre os motivos pelos quais as pessoas saem da organização e se conhece algum caso de saída em particular, pedindo que o descreva. 8) Solicitar ao entrevistado que opine sobre o seu local de trabalho. 9) Questionar sobre a facilidade de acesso aos administradores/directores e como procede para os contactar. 10) Por último, inquirir sobre os procedimentos que adopta se precisar resolver um pequeno problema particular (quem contacta, quando contacta).

**(7) Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.**

Solicitar ao entrevistado uma avaliação do percurso da organização e, em particular, da GRH, e que especifique se, face ao ano anterior, houve alterações no desempenho da organização e quais. Inquirir, especificamente, sobre o desempenho da GRH na organização, pedindo que identifique mudanças que a GRH tenha introduzido na organização.

Questionar o entrevistado sobre: a) a inteligibilidade da informação, divulgada internamente, sobre os resultados da organização, b) se os seus objectivos de desempenho são definidos usando os mesmos indicadores utilizados nos resultados da organização e quais são esses indicadores, especificamente; c) os procedimentos que utiliza para expressar a sua insatisfação. Especificamente, inquirir se quando está insatisfeito, a quem se dirige e que diligências realiza para resolver os seus problemas/conflitos.

Solicitar ao entrevistado que descreva a forma como é informado sobre as mudanças na organização.

Sondar o entrevistado sobre os procedimentos que utiliza para divulgar uma ideia importante e inovadora, especificando a quem se dirige.

## **7. Consulta de documentação**

A consulta de documentação será feita preferencialmente, durante a preparação das entrevistas. Algumas fontes são de acesso público como as páginas na Internet, notícias em jornais e revistas da especialidade, etc., pelo que a facilidade de as consultar é elevada.

Será também solicitado, junto do contacto na organização (Administração/DRH), documentos gerais de apresentação da organização (como por exemplo documentos comerciais, notícias) e específicos à GRH incluindo, o Manual de Acolhimento, o *Tableaux de Bord*, o Balanço Social e outros documentos que estejam disponíveis.

Os dados a serem colhidos na consulta de documentação são relativos a: organização (sede e filiais, data de fundação, número de colaboradores, missão e estratégia, produtos/serviços oferecidos aos clientes, estrutura organizacional), certificação de qualidade, técnicas de GRH anunciadas, prémios recebidos pelas organizações e pessoas (fundadores, por exemplo).

## **8. Redacção do relatório**

Será redigido um relatório do estudo de caso, após a análise dos dados, cuja estrutura genérica é:

14. Descrição da empresa (dimensão, antiguidade, volume de negócios, negócio)
15. Papel da GRH na empresa, sua evolução histórica e estrutura
16. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto
17. Perspectiva dos colaboradores sobre cada um dos pontos anteriores (1, 2, 3 e 4)
  - 4.1 Exploração de indicadores de impacto: motivação, participação e comunicação (mecanismos de gestão de conflitos)
18. Discussão do caso
19. Implicações para a investigação.

## **9. Validação dos resultados.**

Os resultados serão discutidos com a organização. Será elaborado o relatório do estudo de caso que será fornecido à Administração/DRH para leitura e posterior discussão com a investigadora.

## **Exemplo de Carta a solicitar autorização para realização do estudo de caso.**

From: alveloso@iep.uminho.pt [mailto:[alveloso@iep.uminho.pt](mailto:alveloso@iep.uminho.pt)]

Sent: quarta-feira, 13 de Abril de 2005 15:52

To:

Subject: doutoramento.

Cara Dr.<sup>a</sup> MN

Na sequência do nosso contacto telefónico venho apresentar de forma sucinta, o pedido para a realização de um estudo de caso na Organização X, no âmbito do doutoramento que estou a realizar na Universidade do Minho, em Psicossociologia das Organizações. O tema do doutoramento é "Impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional". No âmbito deste tema procuro descrever:

1. práticas de gestão de recursos humanos presentes na organização e sua evolução.
2. indicadores utilizados na tomada de decisão e na avaliação da performance da gestão de recursos humanos.

3. a harmonização da gestão de recursos humanos e a estratégia global da empresa.

Para isso, necessito de realizar entrevistas cuja duração varia entre 1 a 2 horas, com elementos do Conselho de Administração, Directores e colaboradores.

Será necessário também consultar documentos como por exemplo o Balanço Social, formulários de apoio à gestão de recursos humanos e documentos sobre a história da empresa.

Após a elaboração do estudo de caso, seria importante discutir o documento elaborado com um representante da empresa como por exemplo o administrador com o pelouro da GRH ou o Director de Recursos Humanos.

A confidencialidade dos dados será total, caso queiram que o estudo de caso seja anónimo. Se permitirem a publicação com a identificação da empresa, o documento será sempre apresentado previamente para discussão.

Se autorizarem este estudo de caso, gostaria de realizar as entrevistas o mais rapidamente possível.

Esperando que autorizem a realização deste estudo de caso, aguardo notícias suas.

Grata pela sua atenção, subscrevo-me,

Atenciosamente

Ana Veloso

Instituto de Educação e psicologia

Departamento de Psicologia

Universidade do Minho

tel. 253.604246

tlm. 919748962

**Grelha de Observação das instalações das organizações.**

<b>Aspectos a observar</b>	<b>Organização</b>	<b>Comentários</b>
Estado geral das Instalações		
Espaço		
Luz: Natural Artificial		
Ruído		
Organização do espaço: <i>Open space</i> Gabinetes específicos para chefias Espaços de utilização comum a todos os colaboradores Salas de reunião		
Comunicação Acessibilidade a gabinetes de Chefias e Administradores		
Informação Quadros com informação sobre a empresa Documentação escrita acessível		
Equipamento (secretária, máquinas, telefone, etc.)		
Movimentos de pessoas Entradas e saídas das instalações		
Interacção entre as pessoas Interacção face a face e em grupo (conversas, perguntas, momentos de ócio, etc.)		
<b>Número de visitas realizadas</b>		
<b>Tempo de permanência na organização</b>		

## **Anexo 3. Protocolo dos estudos de caso confirmatórios**

### **Protocolo Estudos de Caso Exploratórios**

- (1) Objectivos
- (2) Selecção das Organizações
- (3) Acesso
- (4) Selecção dos entrevistados,
- (5) Visita às instalações (ver grelha de observação)
- (6) Condução da entrevista
- (7) Consulta de documentação
- (8) Relatório sobre o estudo de caso
- (9) Validação dos resultados.

### **10. Objectivos**

Os objectivos do estudo de caso são:

- Caracterizar a gestão de recursos humanos e identificar as práticas utilizadas na organização
- Verificar se a percepção da capacidade de intervenção da GRH é condicionada pelo seu posicionamento hierárquico, pela natureza da sua intervenção (especializada ou disseminada pelas chefias directas), pela consistência da sua intervenção (práticas não divergentes no seu efeito) e pelo seu grau de formalização
- Verificar se o processo de implementação das práticas de GRH tem impacto na performance organizacional. Neste processo, é importante observar o grau de valorização das respostas ao mercado, pela organização, em que o tempo e a inovação (ciclos produtivos e ciclos de gestão das pessoas) são elementos importantes bem como a gestão do trabalho (especificamente a autonomia do colaborador) e a coerência interna do sistema GRH conseguida.
  - Um processo de implementação abrupto e programático tem um impacto negativo em termos de envolvimento dos colaboradores.
  - Um processo de implementação desenvolvimental e/ou incremental tem um impacto positivo em termos de envolvimento dos colaboradores.

- Verificar se o envolvimento é um indicador eficaz do impacto da GRH nas suas vertentes normativa, afectiva e contínua (Meyers & Smith, 2000).

### **11. Selecção das Organizações**

Os critérios adoptados para selecção das organizações para a realização dos estudos de caso confirmatórios mantêm-se ou seja, (1) ser uma pequena ou média empresa (pme) e (2) facilidade de acesso ao conselho de administração e direcção de recursos humanos. Serão acrescentados os seguintes critérios: (3) organização no sector das novas tecnologias; (4) tempo de vida organizacional situado entre os 3 e os 10 anos; (5) pertencer a um grupo multinacional.

### **12. Acesso**

Contacto a estabelecer com elementos da Direcção ou Administração, que tenham capacidade de decisão.

Procedimentos: Contactos por telefone seguidos de carta explicativa dos objectivos do estudo de caso e das condições necessárias para a realização do estudo de caso. (ver carta)

### **13. Selecção dos entrevistados**

Nos estudos de caso confirmatórios serão adoptados os mesmos critérios de selecção dos estudos de caso exploratórios, das pessoas a entrevistar.

As pessoas a entrevistar deverão incluir: a) os fundadores e administradores, directores, bem como o responsável pela função RH ou alguém que o substitua (caso exista) e b) outros colaboradores. Pretende-se que o perfil dos colaboradores a entrevistar tenha as seguintes características: (1) diferentes graus de antiguidade: de colaboradores recém admitidos (pelo menos 6 meses) a colaboradores com antiguidade igual ao tempo máximo de vida da organização, ou seja elementos pertencentes à equipa que trabalhou inicialmente na fundação da organização; (2) diferentes níveis na hierarquia, incluindo pessoas com posições de coordenação/chefia e (3) diferentes áreas funcionais (desde a produção ao marketing e vendas).

### **14. Visita às instalações** (ver grelha de observação)

Os aspectos a observar estão contemplados na grelha de observação, em anexo. Incluem: a) espaço: a organização das áreas de trabalho, a facilidade de acesso, a localização de áreas especializadas como salas de reunião, áreas de produção, lazer, as condições físicas (luz, temperatura, insonorização), mobiliário e equipamento, etc.,

b) a interacção das pessoas durante o período de trabalho: facilidade de interacção face a face e em grupo (conversas, perguntas, momentos de ócio, etc.), acessibilidade a gabinetes e outros espaços; quadros com informação; documentação disponível e acessível; movimentos de pessoas (entradas e saídas).

Na grelha de observação, incluíram-se os dados relativos ao número de visitas realizadas e ao tempo de permanência, por organização.

### **15. Condução da entrevista.**

As entrevistas devem ser gravadas integralmente. É solicitada a autorização ao entrevistado para proceder à gravação, acautelando a possibilidade de interromper a gravação quando solicitado pelo entrevistado.

As entrevistas são confidenciais. O entrevistado receberá um nome falso e as entrevistas ficam na posse do investigador.

São realizadas nas instalações das organizações, sendo sempre entrevistas individuais. Devem ser salvaguardadas condições de privacidade e insonorização, pedindo-se explicitamente à organização salas com as características adequadas.

São realizadas na data e hora escolhidos pela organização, com uma duração prevista de uma a duas horas, sendo os entrevistados convocados pela própria organização/DRH.

É necessário ter disponível um gravador áudio, diversas cassetes e pilhas em bom estado.

Foi construído um *guião* com perguntas abertas que considerou para todos os entrevistados, os seguintes aspectos: (1) história da organização, desde a sua fundação, (2) descrição da estratégia da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH (pela natureza da sua intervenção: especializada ou disseminada pelas chefias directas) (3) apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso, considerando o crescimento do número de colaboradores e o grau de formalização da GRH (número e sofisticação das práticas de GRH existentes na organização) e o processo de implementação (4) descrição da posição da GRH na estrutura da organização, (5) descrição das práticas da GRH na organização em estudo, identificando o seu grau de consistência, e (6) determinação dos indicadores utilizados na avaliação pela organização do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores. Nestes será aprofundado o efeito do tempo e das solicitações do mercado e da gestão do trabalho. No caso específico dos colaboradores foram considerados também (1) a reacção dos colaboradores às práticas de GRH, (2) a existência de mecanismos para expressão de

insatisfação, (3) a presença de sindicatos, (4) o nível de participação na tomada de decisão e a (5) existência de mecanismos de gestão de conflitos.

Considerando a análise *entre-casos* realizada, a focalização das entrevistas a efectuar nas duas novas organizações centrar-se-á nos seguintes pontos:

- Natureza da função GRH: formalização vs número de colaboradores. O desenvolvimento histórico da função GRH considerando o crescimento do número de colaboradores e o grau de formalização da GRH nomeadamente pelo número e sofisticação das práticas de GRH existentes na organização são importantes para a clarificação do processo pelo qual a GRH tem impacto na performance organizacional
- Percepção da importância da GRH poderá ser influenciada pelo seu posicionamento hierárquico, pela natureza da sua intervenção (especializada ou disseminada pelas chefias directas) e pela consistência da sua intervenção (práticas não divergentes no seu efeito)
- Processo de implementação das práticas tem implicações diferentes na performance da organização quando consideramos o envolvimento dos colaboradores. Identificamos dois processos diferentes nos estudos de caso exploratórios com impactos diferenciados. Seria importante perceber se este efeito se verifica em outras organizações.
- Percepção do impacto das práticas de GRH é também condicionado por (1) avaliação dos efeitos do tempo e das solicitações do mercado em termos de produção de inovação (ciclos produtivos e ciclos de gestão das pessoas) e pela (2) gestão do trabalho e efeitos do controlo por resultados nos colaboradores bem como pela coerência interna do sistema GRH.
- O envolvimento como um indicador de impacto eficaz para a GRH porque especializado e mais sensível.

### *Protocolo das Entrevistas*

#### **Introdução**

Apresentação do entrevistador e do entrevistado (posição, anos de antiguidade, categoria profissional).

Apresentação dos objectivos do estudo de caso. Certificação de que o entrevistado conhece os objectivos do estudo de caso.

Explicar as condições de realização da entrevista: solicitar ao entrevistado autorização para gravação e garantir a confidencialidade da informação recolhida, esclarecendo os



procedimentos metodológicos adoptados para a análise da entrevista (transcrição integral e análise da informação em função dos objectivos do estudo de caso) e a manutenção da confidencialidade do relatório do estudo de caso a disponibilizar à organização para discussão.

*Carreira do entrevistado na organização (C.V. do entrevistado)*

Pretende-se conhecer o percurso do entrevistado na organização: como se procedeu à sua admissão e como tem sido o seu desenvolvimento de carreira.

### **(1) História da organização, desde a sua fundação.**

Neste tópico procura-se saber: a forma como a organização foi criada, a estratégia que adoptou e a sua evolução, os diferentes mercados que serviu desde a sua fundação, as pessoas importantes para a fundação e desenvolvimento da organização.

É solicitada uma apreciação por parte do entrevistado do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso na organização.

Pretende-se, desta forma, conhecer o grau de informação detida pelos entrevistados relativamente à Organização no geral, bem como do grau de homogeneidade da percepção que detêm da Organização, os diferentes entrevistados.

### **(2) Descrição da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH**

*Descrição da Organização*

Na descrição da organização, procuramos identificar aspectos diferenciadores da organização face a outras organizações no mercado e que sejam acessíveis, internamente, a todos os entrevistados.

Descrições sobre a imagem, a estratégia e a missão (e de forma mais concreta, os valores), a dimensão (número de trabalhadores), a estrutura organizacional, tempo de vida da organização (anos), os códigos de conduta/regras de funcionamento interno (envolvimento\_ dimensão normativa) e o processo produtivo. Será também pedido aos entrevistados uma apreciação sobre os valores da organização e o seu grau de identificação com os mesmos (envolvimento\_ dimensão afectiva).

Os **colaboradores** são questionados sobre a presença de sindicatos.

*Alterações introduzidas na organização nos diferentes períodos da sua história.*

Pretende-se recolher informação sobre as mudanças que a organização sofreu especificamente sobre os aspectos que envolvem colaboradores (contratação,

formação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, remunerações, despedimento e a comunicação), a estratégia (internacionalização, diversificação de produtos) e a gestão global (aspectos que levaram à mudança, como se tomaram as decisões e com que critérios se avalia o impacto das mudanças). É também explorado a intervenção das chefias directas na operacionalização das práticas da GRH, especificamente se são chamados a intervir na sua aplicação ou se é uma função da GRH.

É solicitado aos **colaboradores** que descrevam a sua participação na tomada de decisão que ocorreu na organização nos processos referidos.

### **(3) Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso**

É questionada no âmbito deste tópico, a evolução da GRH na organização, analisando o processo de tomada de decisão ocorrido. Será importante avaliar com os entrevistados: as mudanças ocorridas na GRH face ao crescimento do número de colaboradores e como foram essas mudanças implementadas (em especial, se se referirem à introdução de novas práticas de GRH).

É solicitado, especificamente aos fundadores/directores, que esclareçam o âmbito de intervenção estratégica da GRH ou seja, se participa na definição de políticas e estratégias globais da organização.

Pede-se a todos os entrevistados que definam a função RH e identifiquem as razões que levaram à sua introdução na organização.

### **(4) Descrição da posição da GRH na estrutura da organização**

É solicitado ao entrevistado que desenhe o organograma actual e, se possível, nas diferentes fases de vida da organização em que esteve presente, com especial ênfase na posição da GRH na estrutura da organização. Estes desenhos têm o único objectivo de clarificar o discurso do entrevistado durante o processo de entrevista, apoiando-o na recordação das possíveis alterações da estrutura organizacional desde a fundação ao momento actual.

### **(5) Descrição das práticas da GRH na organização em estudo**

Pretende-se ter uma visão detalhada das práticas de GRH da organização e da função da GRH, pelos entrevistados. Serão colocadas questões sobre as práticas de GRH que previsivelmente a organização utilizará (recrutamento e selecção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho, retribuições, gestão de carreiras e saídas). As questões visam não só identificar as práticas de GRH mas também os procedimentos adoptados na sua operacionalização.

Os entrevistados serão também questionados sobre outras práticas, particulares à organização, e não identificadas previamente neste protocolo.

Pretende-se questionar os **colaboradores**, neste tópico, sobre a sua percepção das práticas de GRH nomeadamente se percebem que existem desajustamentos das diferentes práticas entre si (consistência). Assim, será importante pedir uma descrição do seu percurso na Organização, na perspectiva da GRH ou seja a descrição do seu processo de entrada, integração, do percurso formativo, das avaliações a que foram sujeitos, das retribuições que receberam e recebem (salário e prémios), das perspectivas de carreira que possuem bem como do conhecimento que detêm sobre as saídas de colaboradores, caso tenham ocorrido, durante a sua permanência na organização (motivos de saída, procedimentos adoptados na gestão de saída). Especificamente, em termos da carreira e das saídas, será explorado junto do entrevistado as razões da sua permanência ou a perspectiva de saída (envolvimento\_ dimensão continua).

Caso se identifique outras práticas de GRH, para além das nomeadas neste protocolo, o mesmo procedimento de exploração será adoptado.

#### **(6) Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.**

Pretende-se determinar os indicadores utilizados, pela organização, na avaliação das diferentes acções desenvolvidas e da GRH, em particular, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores. Será pedida uma avaliação aos entrevistados sobre o desempenho organizacional, comparando-os com desempenhos de anos anteriores ou com outras organizações, escolhidas pelos próprios entrevistados. A mesma estratégia será adoptada relativamente à GRH.

Será aprofundado o efeito do tempo na qualidade de vida no trabalho e das solicitações do mercado, em especial pelo tempo de trabalho disponibilizado à organização, e da gestão do trabalho com especial enfoque na experiência de maior ou menos autonomia.

Serão explorados os indicadores utilizados pelos entrevistados na expressão da sua avaliação, quer detalhando-os quer pesquisando a existência de outros, eventualmente utilizados internamente.

Neste tópico, nas entrevistas dos **colaboradores**, será explorado a satisfação/insatisfação como indicador de impacto e a existência de mecanismos para a expressão de insatisfação e de gestão de conflitos.

## **Guião das entrevistas a fundadores/administradores e directores.**

### **(1) Carreira do entrevistado na organização (C.V. do entrevistado)**

Sondar o entrevistado sobre: a área pela qual é responsável; a dimensão da sua equipa; sobre o seu percurso profissional, anterior à sua integração na organização; as razões que o levaram à decisão de ingressar na organização (ou criar a organização, no caso de fundadores) e o seu percurso na organização.

### **(2) História da organização, desde a sua fundação**

Questionar o entrevistado sobre: o percurso da Organização, desde a sua fundação; os factores que levaram à decisão de fundar uma organização e quais os procedimentos adoptados para a fundação e desenvolvimento da organização. Por exemplo, se fizeram estudos de mercado ou se tiveram acesso a outras informações especializadas, se já tinham um produto/serviço para vender ou se o iriam ainda desenvolver ou ainda, se desenvolveram previamente um projecto da organização.

### **(3) Descrição da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH**

#### *Descrição da Organização*

Indagar o entrevistado sobre a sua percepção actual da Organização. Por exemplo, como descreveria, presentemente, a Organização em termos de dimensão, tempo de vida e regras de funcionamento? Qual é a sua missão? E estratégia? Questionar também sobre a imagem da Organização no mercado e se a Organização se distingue de outras, em algum outro aspecto. Pedir ao entrevistado que aprecie o grau de identificação que sente com a Organização, em especial com os seus valores, imagem e projectos de futuro.

Solicitar informação sobre o processo produtivo da organização e da sua estrutura actual.

Pretende-se também questionar o entrevistado sobre o processo de definição da estratégia e missão organizacionais e pedir que as enuncie.

#### *Alterações introduzidas na organização nos diferentes períodos da sua história.*

Questionar o entrevistado se, na sua perspectiva, a organização está muito diferente desde a sua entrada/criação, quais os aspectos em que está diferente e como avalia essa mudança. Em termos mais específicos, interrogar o entrevistado sobre alterações

na estratégia organizacional e no relacionamento da organização com os seus colaboradores (desde a sua entrada, desenvolvimento e possível saída) bem como sobre o eventual pedido de apoio externo especializado (por exemplo, recurso a consultores).

Questionar também sobre a possibilidade de introdução de mais mudanças, quais as razões da introdução das mudanças e como é que se processa a sua introdução na organização.

Perguntar ao entrevistado sobre a intervenção das chefias directas na operacionalização das práticas da GRH, especificamente se são chamados a intervir na sua aplicação ou se é uma função da GRH. Por exemplo, sobre o papel das chefias no relacionamento dos colaboradores com a organização e com o trabalho que tem de desenvolver.

#### **(4) Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso**

Pretende-se sondar o entrevistado sobre: como é que seleccionaram os primeiros colaboradores, se solicitaram o apoio especializado a algum técnico, em que altura do percurso da organização decidiram que era importante ter apoio especializado e para que áreas da GRH, especificamente (formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, gestão de remunerações, etc.). Pretende-se explorar se o número de colaboradores teve algum efeito sobre os processos anteriormente descritos e qual foi especificamente esse efeito (por exemplo, formalização, burocracia, complexidade técnica).

Pretende-se também questionar os entrevistados sobre o processo de tomada de decisão relativo à aquisição de apoio especializado na GRH, caso tenha ocorrido. A este propósito será importante identificar: os factores que os levaram a tomar essa decisão, quem participou nessa decisão e quais foram os resultados dessa medida.

Solicitar ao entrevistado uma apreciação geral sobre o papel da GRH na organização e questioná-lo sobre se a sua presença provocou alguma diferença na organização.

Especificamente, questionar se a GRH está envolvida na definição da estratégia organizacional ou só na sua operacionalização, sobre quais as práticas de GRH que existiam desde o início da organização, como foram implementadas e sobre quem decidiu a sua implementação. Perguntar como avaliaram a necessidade de intervenção da GRH e se a organização realiza benchmarking com outras, relativamente à GRH, e como se processa.

Pretende-se sondar o entrevistado sobre qual é o plano da GRH actual, quais as grandes metas da função, sobre quem traça os objectivos anuais à GRH e como se desenvolve o processo da definição de objectivos e a elaboração do plano.

### **(5) Descrição da posição da GRH na estrutura da organização**

Solicitar ao entrevistado que desenhe o organograma da organização identificando onde se situa a sua área (departamento/unidade) e a GRH. Pedir que aponte no organograma as alterações desde a sua entrada na/fundação da organização até o momento, caso tenham ocorrido, e que as descreva.

Inquerir sobre as razões das mudanças em geral e, especificamente, as que levaram à adopção da *estrutura* desenhada.

Questionar sobre a razão que levaram à opção por uma direcção de R.H. e não uma secção, e caso seja essa a situação porque é que decidiram ter uma direcção de RH.

### **(6) Descrição das práticas da GRH na organização em estudo**

Sondar o entrevistado, de forma pormenorizada, sobre as práticas de GRH nomeadamente sobre os procedimentos adoptados pela organização na operacionalização das práticas. Por exemplo, como é que está organizada a formação, a avaliação de desempenho ou como é realizada a gestão de remunerações. Questionar o entrevistado sobre os movimentos de pessoas: como é processado o recrutamento e a selecção, a gestão de carreiras e as saídas da organização, identificando especificamente as razões dessas saídas, caso se verifiquem.

Interrogar o entrevistado sobre a sua percepção das práticas de GRH nomeadamente se percebe que existem desajustamentos das diferentes práticas entre si (consistência) e especificamente se existem práticas diferentes para diferentes grupos ou se existem diferenças entre aquilo que são os procedimentos formais e a sua aplicação real.

### **(7) Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.**

Solicitar ao entrevistado uma avaliação do percurso da organização e, em particular, da GRH. Procurar especificar os indicadores utilizados na avaliação do impacto quer da organização quer da GRH.

Questionar o entrevistado sobre os indicadores utilizados na definição dos objectivos para o próximo ano, e esclarecer o processo de monitorização do desempenho da organização. Identificar junto aos entrevistados, obstáculos à realização dos objectivos em especial ao cumprimento de prazos e as condições em que o trabalho é realizado e a capacidade de intervenção (autonomia) que é dada para ultrapassar esses obstáculos. Será também solicitado a entrevistado as acções desenvolvidas pela organização para o apoio à realização desses objectivos.

Precisar o processo pelo qual os colaboradores são informados dos resultados da organização e quais são os indicadores utilizados. Esclarecer se são utilizados os mesmos indicadores na avaliação dos colaboradores.

## **Guião das entrevistas a colaboradores.**

### **(1) Carreira do entrevistado na organização (C.V. do entrevistado)**

Sondar o entrevistado sobre: a área em que está a trabalhar; a dimensão da equipa em que está integrado; sobre o seu percurso profissional, anterior à sua integração na organização; as razões que o levaram à decisão de ingressar na organização e o seu percurso na organização.

### **(2) História da organização, desde a sua fundação**

Questionar o entrevistado sobre como foi fundada a organização, pedindo que descreva o processo, e se conhece alguns dos fundadores ou colegas que tenham participado na fundação da organização.

### **(3) Descrição da organização e das suas perspectivas de desenvolvimento, com especial incidência no papel da GRH**

#### *Descrição da Organização*

Pedir ao entrevistado uma descrição da Organização X, especificando a sua missão e estratégia actuais e estratégia futura, dimensão, tempo de vida e regras de funcionamento. Indagar sobre a presença de colaboradores sindicalizados na organização.

Solicitar informação sobre o processo produtivo da organização e estrutura actual.

Questionar também sobre a imagem da Organização no mercado e se a Organização se distingue de outras, em algum outro aspecto.

Pedir ao entrevistado que aprecie o grau de identificação que sente com a Organização, em especial com os seus valores, imagem e projectos de futuro.

#### *Alterações introduzidas na organização nos diferentes períodos da sua história.*

Questionar o entrevistado se, na sua perspectiva, a organização está muito diferente desde a sua entrada/criação, quais os aspectos em que está diferente e como avalia essa mudança.

Em termos mais específicos, interrogar o entrevistado sobre alterações na estratégia organizacional e no relacionamento da organização com os seus colaboradores (desde a sua entrada, desenvolvimento e possível saída) bem como sobre o eventual pedido de apoio externo especializado (por exemplo, recurso a consultores).



Solicitar ao entrevistado que descreva o seu processo de entrada na Organização X e se este foi muito diferente daquele que ocorre actualmente. Inquirir sobre outras mudanças que ocorreram na organização X.

Inquirir o entrevistado se é solicitada a sua opinião sobre as mudanças a implementar na organização e se quando já estão a decorrer, os colaboradores podem sugerir alterações ao processo.

Perguntar ao entrevistado sobre a intervenção das chefias directas na operacionalização das práticas da GRH, especificamente se são chamados a intervir na sua aplicação ou se é uma função da GRH. Por exemplo, sobre o papel das chefias no seu dia a dia de trabalho e na sua relação com a organização.

#### **(4) Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso**

Sondar o entrevistado se conhece algum projecto da GRH na organização, sobre qual é a função da GRH e quais as razões que levaram à sua existência na organização.

Interrogar o entrevistado sobre se foram introduzidas mudanças na GRH da organização desde a sua integração, e caso a resposta seja positiva, especificar quais.

Solicitar ao entrevistado se pode especificar as razões que conduziram às mudanças verificadas. Pretende-se explorar se o número de colaboradores teve algum efeito sobre as mudanças anteriormente descritas e qual foi especificamente esse efeito (por exemplo, formalização, burocracia, complexidade técnica).

#### **(5) Descrição da posição da GRH na estrutura da organização**

Solicitar ao entrevistado que desenhe o organograma da organização, identificando onde se situa a sua área (departamento/unidade) e a GRH. Pedir que aponte no organograma as alterações, caso tenham ocorrido, desde a sua entrada na/fundação da organização até o momento e que as descreva.

Inquirir sobre as razões das mudanças em geral e especificamente as que levaram à adopção da *estrutura* desenhada.

Questionar o entrevistado sobre as razões pelas quais existe na organização uma área (departamento/direcção) de RH e especificar o que fazem, na sua opinião.

#### **(6) Descrição das práticas da GRH na organização em estudo**

Questionar o entrevistado sobre a sua percepção das práticas de GRH solicitando-lhe que descreva: 1) o seu processo de entrada, nomeadamente as razões que o levaram a candidatar-se e como se processou a selecção, 2) o processo de integração, especificando qual foi a sua impressão do primeiro dia de trabalho e quais foram as

actividades que desenvolveu nesse dia, 3) como se tem desenrolado o seu percurso formativo desde que foi admitido, quem sugere que frequente acções de formação, e em que tipo de formação normalmente participa; 4) como se processa a avaliação de desempenho, quem o avalia, quando é avaliado, o que é avaliado e quais as consequências dessa avaliação. Inquirir sobre os procedimentos de reclamação de que dispõem na organização ou como é que procede quando não satisfeito com a sua avaliação de desempenho. 5) Sondar sobre as suas perspectivas de carreira na organização, quais são os mecanismos e critérios de promoção e 6) qual o impacto da avaliação de desempenho nas remunerações. Sobre este assunto (gestão de remunerações) inquirir sobre os procedimentos de atribuição dos prémios e se é habitual comentar os prémios com os seus pares.

7) Sondar o entrevistado sobre os motivos pelos quais as pessoas saem da organização e se conhece algum caso de saída em particular, pedindo que o descreva. 8) Solicitar ao entrevistado que opine sobre o seu local de trabalho. 9) Questionar sobre a facilidade de acesso aos administradores/directores e como procede para os contactar. 10) Por último, inquirir sobre os procedimentos que adopta se precisar resolver um pequeno problema particular (quem contacta, quando contacta).

Solicitar ao colaborador, que faça uma apreciação, em termos da sua carreira, das razões da sua permanência na organização, explorando-se as razões pelas quais pensa sair (ou não).

Interrogar o entrevistado sobre a sua percepção das práticas de GRH nomeadamente se percebe que existem desajustamentos das diferentes práticas entre si (consistência) e especificamente se existem práticas diferentes para diferentes grupos ou se existem diferenças entre aquilo que são os procedimentos formais e a sua aplicação real.

### **(7) Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso, quer na perspectiva dos colaboradores quer dos decisores.**

Solicitar ao entrevistado uma avaliação do percurso da organização e, em particular, da GRH, e que especifique se, face ao ano anterior, houve alterações no desempenho da organização e quais. Inquirir, especificamente, sobre o desempenho da GRH na organização, pedindo que identifique mudanças que a GRH tenha introduzido na organização.

Questionar o entrevistado sobre: a) a inteligibilidade da informação, divulgada internamente, sobre os resultados da organização, b) se os seus objectivos de desempenho são definidos usando os mesmos indicadores utilizados nos resultados

da organização e quais são esses indicadores, especificamente; c) os procedimentos que utiliza para expressar a sua insatisfação. Especificamente, inquirir se quando está insatisfeito, a quem se dirige e que diligências realiza para resolver os seus problemas/conflitos.

Identificar junto aos entrevistados, obstáculos à realização dos seus objectivos em especial ao cumprimento de prazos e as condições em que o trabalho é realizado e a capacidade de intervenção (autonomia) que este possui para ultrapassar esses obstáculos.

Solicitar ao entrevistado que descreva a forma como é informado sobre as mudanças na organização.

Sondar o entrevistado sobre os procedimentos que utiliza para divulgar uma ideia importante e inovadora, especificando a quem se dirige.

## **16. Consulta de documentação**

A consulta de documentação será feita preferencialmente, durante a preparação das entrevistas. Algumas fontes são de acesso público como as páginas na Internet, notícias em jornais e revistas da especialidade, etc., pelo que a facilidade de as consultar é elevada.

Será também solicitado, junto do contacto na organização (Administração/DRH), documentos gerais de apresentação da organização (como por exemplo documentos comerciais, notícias) e específicos à GRH incluindo, o Manual de Acolhimento, o *Tableaux de Bord*, o Balanço Social e outros documentos que estejam disponíveis.

Os dados a serem colhidos na consulta de documentação são relativos a: organização (sede e filiais, data de fundação, número de colaboradores, missão e estratégia, produtos/serviços oferecidos aos clientes, estrutura organizacional), certificação de qualidade, técnicas de GRH anunciadas, prémios recebidos pelas organizações e pessoas (fundadores, por exemplo).

## **17. Redacção do relatório**

Será redigido um relatório do estudo de caso, após a análise dos dados, cuja estrutura genérica é:

1. Descrição da Organização
2. Papel da GRH na Organização
  - 2.1 Desenvolvimento da função (grau de formalização) face à evolução do número de colaboradores.
3. Identificação das práticas de GRH e avaliação de impacto
  - 3.1 Processo de implementação das práticas
4. Perspectivas dos colaboradores
5. Discussão do caso
6. Implicações para a investigação.

## **18. Validação dos resultados.**

Os resultados serão discutidos com a organização. Será elaborado o relatório do estudo de caso que será fornecido à Administração/DRH para leitura e posterior discussão com a investigadora.

**Exemplo de Carta a solicitar autorização para realização do estudo de caso.**

From: alveloso@iep.uminho.pt [mailto:[alveloso@iep.uminho.pt](mailto:alveloso@iep.uminho.pt)]

Sent: quarta-feira, 13 de Abril de 2005 15:52

To:

Subject: doutoramento.

Cara Dr.<sup>a</sup> MN

Na sequência do nosso contacto telefónico venho apresentar de forma sucinta, o pedido para a realização de um estudo de caso na Organização X, no âmbito do doutoramento que estou a realizar na Universidade do Minho, em Psicossociologia das Organizações. O tema do doutoramento é "Impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional". No âmbito deste tema procuro descrever:

1. práticas de gestão de recursos humanos presentes na organização e sua evolução.
2. indicadores utilizados na tomada de decisão e na avaliação da performance da gestão de recursos humanos.

3. a harmonização da gestão de recursos humanos e a estratégia global da empresa.

Para isso, necessito de realizar entrevistas cuja duração varia entre 1 a 2 horas, com elementos do Conselho de Administração, Directores e colaboradores.

Será necessário também consultar documentos como por exemplo o Balanço Social, formulários de apoio à gestão de recursos humanos e documentos sobre a história da empresa.

Após a elaboração do estudo de caso, seria importante discutir o documento elaborado com um representante da empresa como por exemplo o administrador com o pelouro da GRH ou o Director de Recursos Humanos.

A confidencialidade dos dados será total, caso queiram que o estudo de caso seja anónimo. Se permitirem a publicação com a identificação da empresa, o documento será sempre apresentado previamente para discussão.

Se autorizarem este estudo de caso, gostaria de realizar as entrevistas o mais rapidamente possível.

Esperando que autorizem a realização deste estudo de caso, aguardo notícias suas.

Grata pela sua atenção, subscrevo-me,

Atenciosamente

Ana Veloso

Instituto de Educação e psicologia

Departamento de Psicologia

Universidade do Minho

tel. 253.604246

tlm. 919748962

**Grelha de Observação das instalações das organizações.**

<b>Aspectos a observar</b>	<b>Organização</b>	<b>Comentários</b>
Estado geral das Instalações		
Espaço		
Luz: Natural Artificial		
Ruído		
Organização do espaço: <i>Open space</i> Gabinetes específicos para chefias Espaços de utilização comum a todos os colaboradores Salas de reunião		
Comunicação Acessibilidade a gabinetes de Chefias e Administradores		
Informação Quadros com informação sobre a empresa Documentação escrita acessível		
Equipamento (secretária, máquinas, telefone, etc.)		
Movimentos de pessoas Entradas e saídas das instalações		
Interacção entre as pessoas Interacção face a face e em grupo (conversas, perguntas, momentos de ócio, etc.)		
<b>Número de visitas realizadas</b>		
<b>Tempo de permanência na organização</b>		

## Bibliografia

Allen, Mathew R.; Wright, Patrick (2006) Strategic management and HRM, CAHRS\_ Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 06-04, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

Bamberger, Peter; Fiegenbaum, Avi. (1996) The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy, *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor. Vol.2 (4) pp.926-959.

Bamberger, Peter, Bacharach, Samuel, Dyer, Lee (1989) Human Resources Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Start Up Firms in Israel, *Human Resources Management*, Fall, Vol.28 (3), pp.349-366.

Batt, Rosemary; Calvin, Alexander; Jeffrey, Keefe (2001) Employee Voice, HR practices and quit rates: evidence from the telecommunications industry, CARHS/Cornell University, Working Paper 01 - 04

Becker, Brian; Gerhart, Barry (1996) The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.779 (23)

Becker, Brian E., Huselid, Mark A. (1999) Overview: strategic human resource management in five leading firms, *Human Resource Management*, Vol.38 (4), pp.287-301.

Bélanger, Jacques (2000) The influence of employee involvement on productivity: a review of research, Applied Research Branch Strategic Policy Human Resources Development Canada, <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb>

Cappelli, Peter; Neumark, David (2001) Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?, *Industrial & Labor Relations Review*; Vol 54(4),pp. 737-775

Cardon, Melissa S.; Stevens, Christopher E. (2004) Managing human resources in small organizations: What we know?, *Human Resource Management Review*, Vol.14, pp.295-323.

Cassell, Catherine; Nadin, Sara; Gray, Melanie; Clegg, Chris (2002) Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises, *Personnel Review*, vol. 31 (6), pp.671-692.

Ciavarella, Mark A. (2003) The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach, *Human Resources Management*, Vol 42 (4), pp. 337-356.

Cieri, Helen; Boudreau, John W. (2003) Global Human Resource Metrics, CAHRS\_ Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 03-07, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

Chandler, Gaylen N., McEvoy, Glenn M. (2000) Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises, *Entrepreneurship, Theory and practice*, Fall, pp.43-57.

Collins, Chris; Smith, Ken G.; Stevens, Cynthia K. (2002) Human resource practices, knowledge- creation capability and performance in high technology firms, CAHRS - Center for advanced human resource studies, Working paper series 01-02, pp.1-36, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

Costa, Olga (2005) Manual de Acolhimento. (documentação interna da Organização C, SA)

Curran, James; Blackburn, Robert A. (2001) *Researching the Small Enterprise*, SAGE Publications, London

Delaney, John T.; Huselid, Mark A (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance, *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.949-970.

Delery, John E.; Doty, D. Harold (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.802-825.

Denzin, N. (1984). *The research act*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dyer, L. and Reeves, T. (1995). 'HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?' *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6(3), pp. 656-670.

Eckstein, Harry, (2000) Case study and theory in political science *in* Gomm, R.; Hammersley, M., Foster, P. (Ed.) *Case study method*, cap.6, pp.119-164, Sage Publications, London

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Ferris, GERAL D.; Arthur Michelle M., Berkson, I-loward M.; Kaplan, David M.; Frink, Dwight D. (1998), Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship, *Human resource management review*, Vol. 8(3), pp.235-264.

Ferris, Gerald R.; Hochwater, Wayne A., Buckley, M. Ronald; Harrel-Cook, Gloria; Frink, Dwight D. (1999) Human resources management: some new directions, *Journal of Management*, vol.25(3), pp.385- 416.

Garbi, Esmerald (2002) Alternative measures of performance f or E- companies: a comparison of approaches, *Journal of Business Strategies*, Vol.19 (1), Spring, pp.1-17.

Gardner, Timothy M. Wright, Patrick; Gerhart, Barry A. (2000) The HR- Firm performance relationship: can it be in the mind of the beholder? CAHRS - Center for advanced human resource studies working paper series 00-02, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>



- Gibb, Stephen (2001) The state of human resource management: evidence from employee's views of human resource management systems and staff, *Employee Relations*, Vol. 23(4/5) pp.318-336.
- Gilbert, G. Ronald; Parhizgari Ali M. (2000) Organizational effectiveness indicators to support service quality, *Managing Service Quality*, Vol.10 (1), pp.46-51.
- Guest, David E. (1987), Human resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, Vol.24 (5), pp.503-21.
- Guest, David E. (1999) Human resource management – the workers verdict, *Human Resource Management Journal*, Vol.9 (3), pp.5-25.
- Guest, David E. (2001) Human resource management: when research confronts theory, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12 (7), pp.1092-1106
- Hanks, Steven H., Watson, Collin J., Chandler, Gaylen N. (1993) Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.5-29
- Hayton, James C. (2003) strategic Human Capital Management in SME's: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance, *Human Resource Management*, Vol. 42(4), pp.375-391.
- Haslam, A; McGarty, C. (2003). *Research Methods and Statistics in Psychology* Cambridge, UK: Sage Publ.
- Heneman, Robert L., Tansky, Judith W., Camp, S. Michael (2000) Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship, Theory and practice*, Fall, pp.11-26.
- Herriot, Peter (2001) The employment relationship, a psychological perspective, Routledge, U.K.
- Hesketh, Anthony, Fleetwood, Steve (2006) Beyond Measuring the Human Resources Management–Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory, *Organization Articles*, Vol. 13(5), pp. 677–699
- Huselid, Mark A (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38 (3), pp.635-672.
- Huselid, Mark A ; Day, Nancy E (1991) Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover. A substantive and methodological analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76(3), pp.380-391
- Huselid, Mark A; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1997) Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol.40(1), pp.171-188.
- Keating, J.; Silva, I.S.; Almeida, H.L. (1999) Gestão de Recursos Humanos em pequenas e médias empresas, estudo de um caso, *Psicologia*, Vol.XIII (1-2), pp.237-255.

Keating, J.; Silva, I.S.; Almeida, H.L. (2000) Gestão de Recursos Humanos em pequenas e médias empresas, *Psicologia*, Teoria, investigação e prática, Vol.5 (1), pp.113-134.

Keating, José, A Natureza da GRH in Caetano, António; Vala, Jorge (Org.) (2000) Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas, RH Editora, pp.103-116.

King, Nigel (1998) Template analysis in Symon, Gillian & Cassell, Catherine (Ed) *Qualitative Methods and analysis in organizational research, a practical guide*, cap.6, pp.118-134, Sage publications, London.

King, Nigel

[http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template\\_analysis/technique/itemplate.htm](http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template_analysis/technique/itemplate.htm), acessido em Junho de 2007

Kotey, Bernice; Slade, Peter (2005) Formal Human Resource Management practices in small growing firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43(1), pp.16-40.

Jocumsen, Graham (2004) How small business make their strategic marketing decisions?: A model of process, *European Journal of Marketing*, Vol. 38 (5/6) pp. 659 - 674

Legge, Karen (1992) Human resource management: critical analysis in Storey, John, *New perspectives on Human Resource Management*, cap.2, pp. 19-40, Routledge

Legge, Karen (1995) *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, MacMillan Business, England.

MacDuffie, John Paul (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.48 (2), pp.197-227.

MacMahon, Juliet; Murphy, Eamonn, (1999) Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD, *Journal of European Industrial Training*; Vol. 23 (1), pp.25-35.

Marchington, Mick; Grugulis, Irena, (2000) "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 (6), December, pp.1104-1124.

Mazars-Chapelon, Agnès (2002) Les raisons de l'adoption de nouveaux outils de gestion dans les organisations, ou de l'importance des émotions, ATER, Université Paris IX Dauphine. DMSP. Comunicação apresentada na XIème Conférence Internationale EP-EAP, Paris, 5-7 jun, 2002

Meyer, John P.; Irving, Gregory P.; Allen, Natalie J.(1998), Examination of the combined effects of work values and early work experiences..., *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*; Vol.19 (1), pp. 29-52

Meyer, John P; Smith, Catherine A (2000) HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Dec., Vol.17 (4), pp. 319-331

Mitchel, J. Clyde (2000) Case and situation analysis *in* Gomm, R.; Hammersley, M., Foster, P. (Ed.) Case study method, cap.7, pp.165-186, Sage Publications, London

Morin, E.M.; Savoie, A., Beaudin, G. (1994) L'efficacité de l'organisation, Théories, représentations et mesures, Daetan Morin Éditeur, Canada

Muthuveloo, Rajendran; Rose, Raduan Che (2005) Typology of Organisational Commitment, *American Journal of Applied Science*, Vol. 2 (6), pp. 1078-1081

Neves, José, Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas *in* Caetano, António; Vala, Jorge (Org.) (2000) Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas, RH Editora, pp.4-30.

Nirjar, Abhishek; Tylecote, Andrew (2005) Breaking Out of Lock-In: Insights from Case Studies into Ways Up the Value Ladder for Indian software SME's, *Information Resources Management Journal*; Vol.18 (4) pp. 40-61

Ng, Ignace, Maki, Dennis (1993) Human resource management in the Canadian manufacturing sector, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.4 (4), pp. 897\_916

Othman, Rozhan, Poon, June M.L. (2000) What Shapes HRM? A multivariate examination, *Employee Relations*, Vol.22 (5), pp.467-484

Paauwe, Jaap; Boselie, Paul (2003) Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 (3), pp.56-70.

Patterson, Malcolm G. *et al* (1997) Impact of people management practices on business performance, Issues in People Management, N° 22, Institute of Personnel and Development, London.

Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Peters, Thomas Jr.; Waterman Jr., Robert H.(1987) In search of excellence, 2ª Edição, D. Quixote, Lisboa.

Pil, Frits K.; MacDuffie, John Paul (1996) The adoption of High\_Involvement Work Practices, [Industrial Relations](#); Vol. 35(3), pp. 423-456.

Renuka, Swamy D.; Venkateshwara, Balaji A. (2006) A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Techn... *Singapore Management Review*; Vol. 28 (1); pp. 41-61

Richard, Orlando C., Johnson, Nancy Brown (2001) Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform; *Journal of Managerial Issues*, Vol.13 (2), pp.177-195.

Rowden, Robert W. (1995) The role of human resource development in successful small to mid-sized manufacturing businesses: a comparative case study, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.6 (4), Winter, pp.335-373.

Rogers, Edward W.; Wright, Patrick (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems and prospects, CAHRS\_ Center for

advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 98-09, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

Rosenzweig, Philip M., Nohria, Nitin (1994) Influences on Human Resources Management practices in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol.25 (2),(2ndQtr.,1994) pp.229-251

Santos, Fernando C.A. (2000), Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.20 (5), pp.610-628 .

Savoie, André; Morin, Estelle (2001) Representações da eficácia organizacional: Desenvolvimentos recentes, *Psicologica*, n.º 27, pp.7-29.

Sayed, O.B. (2001) Organizational commitment and conflict, *Studies in healthy organizational processes*, Sage Publications

Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E: (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices, *The academy of Management EXECUTIVE*, Vol.1 (3), pp.207-219.

Sisson, Keith (Ed) (1994) *Personnel Management, a comprehensive guide to theory and practice in Britain*, 2ª Edição, Blackwell Publishers, U.K.

Stannack, Peter (1996) Perspectives on employee performance, *Management Research News*, Vol. 19, (4/5), pp. 38-40

Stemler, Steve (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17). Retrieved June 16, 2007 from <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>.

Tellis, Winston (1997) Application of a Case Study Methodology, *The Qualitative Report*, Vol.3 (3), September, pp. (19) (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>)

Tyson, Shaun (1999) How HR Knowledge contributes to organizational performance, *Human Resource Management Journal*, Vol.9 (3), pp.42-52.

Torrington, Derek (1992) Human resource management and the personnel function in Storey, John (Ed) *New perspectives on Human resource management*, Routledge, pp.56-66.

Truss, Catherine (1999) Soft and hard models of human resource management, in Gratton, Lynda; Hailey, Veronica Hope, Stiles, Philip; Truss, Catherine (ED) *Strategic human resource management*, Oxford , pp. 40-59

Vakkuri, Jarmo; Meklin, Pentti (2006) Ambiguity in performance measurement: a theoretical approach to organisational uses of performance measurement, *Financial Accountability & Management*, Vol.22 (3), pp.235 – 250.

Vinten, Gerald; Lane, David A; Hayes, Nicky (1997) People management in small and medium sized enterprises, *Management Research News*; Vol. 20(11), pp. 1-66

Wall, Toby D.; Wood, Stephen J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science, *Human Relations*, Vol. 58(4), pp. 429-462.

Way, Sean A.; Johnson, Diane E. (2005) Theorizing about the impact of strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, pp. 1-19.

Wood, Stephen (1999), Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1(4), pp.367, (47 p).

Wright, Patrick; Gardner, Timothy M. (2000) Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship, CAHRS\_ Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 00-04, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

Wright, Patrick; Haggerty, John J. (2005) Missing variables in theories of Strategic Human Resource Management: Time, cause and individuals, CAHRS\_ Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 05-03, <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>

Yeo, Roland (2002) Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives, *Journal of Workplace Learning*, Vol.14 (3), pp.109-122

Yeo, Roland (2003) The tangibles and intangibles of organisational performance, *Team performance management*, Vol.9 (7/8), pp.199-204

Yin, Robert K. (1981) The case study crisis: some answers, *Administrative Science Quarterly*, March, Vol.26, pp.58-65.

Yin, Robert K. (1994) Case study research, design and methods, 2ª Edição, Sage Publications, USA.

Youndt, Mark A., Snell, Scott A., Dean Jr., James W., Lepak, David P. (1996) Human resources management, manufacturing and firm performance (Special Research Forum: Human Resource Management and firm performance), *Academy of Management Journal*, Vol.39 (4), pp.836 (31)

## **Bibliografia Consultada**

- (2003) Apresentação Organização B (documentação interna da Organização B)
- (2003) White Book (documentação interna da Organização B)
- (2003) Pink Book (documentação interna da Organização B)
- Costa, Olga (2005) Manual de Acolhimento. (documentação interna da Organização C, SA)
- Costa, Olga (2004) Training and Learning Policy. (documentação interna da Organização C, SA)
- (2004) Quality Manual. (documentação interna da Organização C, SA)
- (2004) System Administration and Infrastructure Policy. (documentação interna da Organização C, SA)
- (2004) Software Policy. (documentação interna da Organização C, SA)
- (2004) Perfil da Empresa (documentação interna da Organização C, SA)
- (2005) Presenting Organização D, capacity, culture and value (documentação interna da Organização D)
- (2003) Balanço Social Organização D (documentação interna da Organização D)

## **Sites visitados**

[www.Organização A bss.pt](http://www.OrganizaçãoA.bss.pt)  
www. Organização B. pt  
www. Organização C. pt  
www. Organização D.pt