

Paula Cristina da Rocha Pinto Moreira

**As fontes de poder
dos
gestores de recursos humanos portugueses**
Um estudo exploratório

Dissertação apresentada na Universidade do Minho para obtenção do grau
de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Cabral-Cardoso

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Braga, 2005

Agradecimentos

Chegar ao momento de entrega e defesa da tese de um Mestrado é de facto algo que provoca um misto de emoções: alegria por ter alcançado a meta estabelecida, alívio das angustias e esforço até então dedicado, expectativa quanto ao resultado, à avaliação, e relativamente ao passo seguinte, à próxima meta.

É também momento para reflectir e lembrar todos aqueles que contribuíram para que tal fosse possível. A todos eles deixo aqui o meu muito obrigada, esperando corresponder à confiança e apoio que todos me prestaram.

Em primeiro lugar agradeço ao Prof. Carlos Cabral-Cardoso a forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram a utilidade das suas recomendações e a disponibilidade com que sempre me recebeu. Estou grata por ambas e também pela liberdade de acção que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na E.E.G., pela forma como leccionaram as aulas, em particular ao Prof. Chris Brewster que, apesar da distância, sempre respondeu com prontidão às questões que lhe fui colocando.

São também dignos de uma nota de apreço os meus colegas de edição de mestrado pelo companheirismo, a solidariedade e a boa disposição com que em conjunto fizemos este percurso, em particular a Márcia, o Paulo Moreira e o Paulo Silva com quem mais partilhei angustias, estímulos e alegrias.

Gostaria ainda de agradecer às minha empresas (a actual e a anterior) terem-me disponibilizado tempo para a frequência deste mestrado, investindo deste modo na minha formação.

Um obrigada muito especial a todos os gestores de recursos humanos que aceitaram participar neste estudo, partilhando comigo as suas experiências, e sem os quais este trabalho não teria sido possível.

Ao João Ribeiro, sempre presente em todos os momentos: lançando-me o desafio para esta ‘viagem’, estimulando-me quando por vezes nada parecia valer o esforço, dando-me sempre a sua opinião crítica e palavra amiga. Para ele um muito obrigada, com muito carinho e o desejo de que continue sempre a acreditar em mim.

À minha família, mãe, irmãs, sogros, cunhados e sobrinhos agradeço todo o apoio e disponibilidade de tempo que me deram, fazendo com que toda minha vida doméstica e o acompanhamento das minhas filhas fosse minimamente afectados por esta dedicação académica. Não podia deixar aqui de salientar a ajuda sempre amiga da minha irmã Clara, que me apoiou em toda a ‘logística’ que a realização deste curso exigiu.

Às minhas filhas, Ana Rita e Sofia Miguel, um beijo enorme, agradecendo do fundo do coração toda a paciência que tiveram, deixando muitas vezes para o dia seguinte o ‘mimo’ ou a atenção que precisavam na altura, porque a mãe estava a estudar. Espero que este esforço sirva de estímulo para os desafios escolares que agora vocês começam a enfrentar.

Ao meu marido, Zé. È impossível traduzir por escrito quanto agradeço tudo: todo o companheirismo, paciência, ajuda, as explicações de Economia, o estímulo e palavra certa nos momentos mais difíceis, todos os fins de dia e fins de semana solitários, o desdobramento em pai e mãe para que eu pudesse me dedicar ao mestrado, já para não falar na colaboração cuidada na transcrição de algumas das entrevistas. Obrigada, muito obrigada!

Resumo

No presente trabalho procurámos fazer, com base numa abordagem funcionalista do poder, uma primeira tentativa de identificação das fontes de poder dos gestores de recursos humanos a trabalhar em Portugal, com base nas percepções dos próprios sobre a prática e o enquadramento organizacional da sua função. Em termos genéricos, pretendemos fazer um estudo exploratório com o qual visámos obter junto de gestores de recursos humanos portugueses um conjunto de elementos que nos permitissem desenhar uma primeira imagem sobre quais as fontes de poder que consideram mais válidas e eficazes na conquista do seu reconhecimento como parceiros estratégicos da gestão, e como percebem o poder que têm nas organizações.

Três grandes grupos de factores potenciadores de poder foram identificados: um primeiro grupo constituído por aspectos inerentes ao indivíduo que desempenha a função, outro resultante de características da própria empresa e do negócio em que actua e, por último, são apontados factores inerentes à própria função.

Quanto à avaliação que fazem do poder percebido, encontramos equilíbrio entre a proporção de profissionais que percebiam ter uma função com poder e a daqueles que consideram não possuírem essa capacidade de influência. Contudo, mais uma vez ressaltamos que os gestores de recursos humanos da nossa amostra atribuem ao ‘poder nas organizações’ um carácter dinâmico, contínuo, que se conquista, ou que se aprende a conquistar.

Abstract

With the present work we attempted to identify, within a functionalist perspective of power in organizations, the power sources of human resources managers working in Portugal, from the viewpoint of their perceptions on the practice and the organizational framing of its function. In generic terms it is intended to make an exploratory study, in which we aimed to draw a first image of what were the power sources they consider more valid and efficient in the conquest of their recognition as management strategical partners, and of how they conceived the power they have in their organizations.

Three groups of factors that harness power have been identified: a first group consisting of inherent aspects to the person that plays the function, another resultant of characteristics of the proper company and the business it runs, and finally, some inherent factors to the Human Resources function are pointed out.

As for the question of how much was the perceived power of their function, we found balance between the ratio of professionals who perceived to have a powerful function, and the ones who considered not possessing this capacity of influence.

However, it stands out that the human resources managers of our sample consider 'their power in organizations' as something dynamic, in a continuous conquest that they are learning to conquer.

Índice Geral

Introdução.....	4
Capítulo 1. A Gestão de Recursos Humanos	10
1.1.Uma nova abordagem	11
1.2.Evolução entre paradigmas organizacionais.....	16
1.3.A evolução do papel do gestor de pessoas.....	22
1.4.A Gestão de Recursos Humanos em Portugal	31
Capítulo 2. O Poder nas organizações	37
2.1.Conceito de poder e sua caracterização	38
2.2.As fontes de poder ou o poder potencial	42
2.3.A investigação empírica sobre as fontes de poder....	49
2.4.Gerir com poder.....	55
Capítulo 3. O Estudo Empírico.....	61
3.1.Objectivo do estudo.....	62
3.2.Metodologia.....	66
3.2.1. Recolha de dados.....	69
3.2.1.1.O guião da entrevista.....	71
3.2.1.2. O processo de entrevista.....	74
3.2.1.3. A transcrição dos dados das entrevistas.....	77
Capítulo 4. Análises de dados e resultados.....	79
4.1.Caracterização da amostra.....	80

4.1.1. Características das empresas.....	81
4.1.2. Dados biográficos dos participantes.....	82
4.1.3. Caracterização genérica da função exercida..	83
4.2.Os resultados.....	87
4.2.1. O processo de análise.....	87
4.2.2. Análise dos resultados.....	89
4.2.2.1. Fontes de poder.....	89
4.2.2.2. Percepção do poder da função.....	120
Capítulo 5. Discussão e limitações do estudo.....	123
5.1.Discussão dos resultados.....	124
5.2.Limitações do estudo realizado.....	135
Capítulo 6. Conclusões e recomendações.....	138
6.1.Conclusões.....	139
6.2.Implicações práticas.....	142
6.3.Recomendações para futuras investigações.....	143
Referências bibliográficas.....	145

Índice de Figuras

Quadro 4.1 – Características das empresas	82
Quadro 4.2 – Dados biográficos dos participantes.....	83
Quadro 4.3 – Numero de participantes por designação de função.....	84
Quadro 4.4 – Síntese de resultados.....	90
Quadro 4.5 – Subcategoria Competências de gestão.....	92
Quadro 4.6 – Subcategoria Competências técnicas de gestão em recursos humanos.....	96
Quadro 4.7 – Subcategoria características pessoais.....	103
Quadro 4.8– Subcategoria Proximidade e participação nas estruturas de decisão.....	106
Quadro 4.9 – Subcategoria Maturidade de gestão de recursos humanos.....	110
Quadro 4.10 – Subcategoria Características do negócio e da actividade.....	112
Quadro 4.11 – Subcategoria Caracter transversal	117
Quadro 4.12 – Subcategoria Intangibilidade.....	118

Introdução

Num artigo de opinião da Revista Pessoal com o título “Dicas para o sucesso dos novos profissionais de Recursos Humanos”, surgia em destaque a seguinte afirmação: “ *A mudança é aquilo que temos de mais certo. Os novos profissionais de Recursos Humanos que agora entram para o mercado de trabalho deverão estar apetrechados com uma poderosa ferramenta que se chama poder de persuasão e influência.*” (Mendes, 2004)

Ao longo do texto o autor ressalta a importância do gestor de recursos humanos assumir um papel pró-activo, identificar e desenvolver as competências que ele considera importantes para o desempenho da função, entre as quais o ‘poder de persuasão’ e a ‘influência’, de modo a promover a mudança no sentido de uma gestão de recursos humanos que situe as pessoas como um factor singular para o sucesso da organização.

Este artigo escrito numa revista dirigida para, e editada por, gestores de recursos humanos portugueses, não foi escrito há 20 anos atrás, mas em Março de 2004, chamando a atenção para duas questões que consideramos importantes:

- para a actualidade do debate sobre o poder e influência da função de gestão de recursos humanos nas organizações,
- e para facto de que, tal como afirma Pfeffer (1992), os processos de inovação e mudança envolvem comportamentos políticos, exigindo o desenvolvimento de competências de poder e influência para que as coisas se façam.

De facto, apesar de vários autores referirem que o ambiente de competição e mudança rápida dos negócios vivida actualmente, ter feito sobressair um

discurso que realça a gestão de recursos humanos enquanto função importante para a promoção da competitividade das empresas e do seu desempenho, colocando os departamentos de recursos humanos, e o papel desempenhado pelo responsável máximo desse departamento – o gestor de recursos humanos -, numa posição de destaque (Galang & Ferris, 1997; Welbourne & Cyr, 1999; Buyens & De Vos, 2001), outros chamam a atenção para o facto de a realidade evidenciar o contrário do que se poderia esperar face a este enquadramento. Isto é, que o papel e a posição do departamento de recursos humanos nas organizações mantém-se envolvido num debate contínuo que deixa sobressair lamentações sobre o seu limitado poder e influência (Purcell, 2001), indiciando alguma falta de confiança na profissão (Brewster, 1997).

Por outro lado, enquanto que nos passados anos 70 o poder ainda era considerado uma ‘palavra feia’ nos estudos organizacionais, pese embora já se reconhecesse que o poder e a política eram fenómenos importantes na vida das organizações (O’Byrne & Leavy, 1997), muito se tem evoluído desde essa época. As sucessivas mudanças de paradigma permitiram uma leitura da realidade das organizações que retirou alguma da carga pejorativa atribuída ao poder e à política, e o conflito é actualmente visto como uma das fontes de energia das organizações. Actualmente a linguagem da vida organizacional é rica no reconhecimento dos aspectos mais positivos do poder e da política, e no campo da teoria e prática da gestão já não se procura demover os actores de actuarem politicamente, mas sim ajudá-los a fazê-lo de um modo mais eficaz e positivo (Pfeffer, 1992, 1994a; LeNoble, 1993; Blanchard, 1995; O’Byrne & Leavy, 1997; Vecchio, 1997). Vários estudos empíricos têm ressaltado a importância do poder em diferentes contextos e processos da vida organizacional tais como na tomada

de decisões estratégicas (Finkelstein, 1992) e na inovação na gestão (Ibarra, 1993).

O poder passa a ser concebido como a oportunidade de construir, de criar, e levar a história para uma direcção diferente (Pfeffer, 1994a), surgindo como um factor importante no papel desempenhado pelos gestores nas organizações, nomeadamente dos gestores de recursos humanos.

Os académicos que se têm debruçado sobre o poder defendem então, ser fundamental que os gestores compreendam como o poder actua nas organizações, e aprendam a enfrentá-lo e a utilizá-lo adequadamente e com perícia. Sendo a compreensão deste fenómeno importante, não apenas para o sucesso individual mas também para o êxito e eficácia do departamento pelo qual são responsáveis – neste caso o de recursos humanos - e da própria organização.

Neste contexto, surgem naturalmente as questões sobre o modo como os gestores de recursos humanos lidam com o poder nas organizações e sobre quais as fontes de poder que suportam a conquista do seu reconhecimento como parceiro estratégico da gestão.

Em Portugal, contexto no qual nos situamos, a função de gestão de recursos humanos passou por um processo evolutivo, tal como nos restantes países, o qual tem sido descrito e analisado por alguns académicos. Contudo, pouco ou nada se conhece sobre as condições objectivas ou fontes de poder que sustentam este desenvolvimento que, tal como refere Cabral-Cardoso (2004), ainda se encontra em processo de construção dinâmico.

Tal permanece ainda por investigar, sendo o objectivo deste trabalho fazer, com base numa abordagem funcionalista do poder, uma primeira tentativa de

identificação das fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses, com base nas percepções dos próprios sobre a prática e o enquadramento organizacional da sua função.

Neste contexto, não construímos hipóteses a testar, tendo decidido fazer um estudo exploratório que visa contribuir com uma primeira imagem sobre como o poder é percebido por parte destes gestores de recursos humanos e como estas percepções se relacionam com a literatura académica sobre o assunto.

A opção por este tema e a sua relevância estão ligadas em grande medida às reflexões e preocupações que têm acompanhado a nossa experiência de alguns anos como profissional desta área, reforçadas pelo nível de responsabilidade assumida nesta etapa da nossa carreira enquanto directora de recursos humanos.

O trabalho que aqui apresentamos está organizado em cinco capítulos. No primeiro (capítulo 1) apresentamos um resumo da revisão literária efectuada sobre a gestão de recursos humanos, a evolução do conceito ligada à evolução dos paradigmas organizacionais, e as consequências ao nível do papel do responsável por esta função. Depois debruçamo-nos sobre os estudos que abordaram o modo como esta evoluiu no contexto da realidade portuguesa até aos nossos dias.

Posteriormente (capítulo 2) revemos, também, a literatura sobre o poder, definindo as diferentes fontes de poder identificadas pelos académicos, as suas interdependências, e relembrando alguns dos estudos que se debruçaram sobre o fenómeno poder no contexto da gestão de recursos humanos.

Para o enquadramento do estudo empírico, - que constitui o capítulo 3 -, retomamos os estudos que se debruçaram sobre a realidade portuguesa, no âmbito dos quais levantamos as questões que orientam o nosso trabalho. Nesta fase,

justificamos a nossa opção metodológica e fazemos a descrição do estudo, bem como a apresentação e análise de resultados, que serão discutidos no capítulo 4.

Finalmente, no capítulo 5, apresentamos as principais conclusões do estudo, bem como aquelas que nos parecem ser as suas implicações práticas e sugestões de maior aprofundamento empírico sobre o tema.

Capítulo 1. A Gestão de Recursos Humanos

1.1. Uma nova abordagem

A gestão de recursos humanos aparece nos Estados Unidos nos anos 80, assumindo-se enquanto conceito distinto em termos de filosofia e abordagem da gestão das pessoas nas organizações (Cabral-Cardoso 1999; Buyens & De Vos, 2001). Acompanhando as mudanças de paradigma do mundo dos negócios, ela surge associada a uma mudança para uma estratégia baseada no empenhamento dos trabalhadores, caracterizando-se por uma nova abordagem em termos de qualidade, flexibilidade da força-de-trabalho, reforço do trabalho em equipa, processos de recrutamento e selecção criteriosos e forte investimento em formação e desenvolvimento (Cabral-Cardoso, 2004).

Credibilizando-se (em termos académicos e práticos) enquanto domínio da gestão e situando-se para além de um modelo de intervenção reactivo, meramente operacional e administrativo, a gestão de recursos humanos surge como uma etapa evolutiva, que alguns autores consideram até de ruptura, relativa à Gestão de Pessoal.

Todavia, após vinte anos de prática nas organizações, ainda se mantém actual o debate sobre se existem de facto diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos (Legge, 1989; Torrington, 1998; Guest, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Hoque & Noon, 2001; Purcell, 2001), sendo ambas as designações utilizadas, por vezes, indiferentemente para designar a mesma realidade (Cabral-Cardoso, 2004).

Alguns autores afirmam que as práticas associadas ao conceito da gestão de recursos humanos não são mais do que o resultado da natural adaptação da gestão de pessoal ao actual contexto de negócios, “embaladas” com um novo rótulo mais persuasivo e atractivo (Armstrong, 2000; Torrington, 1998). Para estes, a gestão de recursos humanos é meramente um construto inventado pelos académicos e popularizado por consultores, nada tendo a oferecer à gestão de pessoal enquanto teoria. Outros, por sua vez, defendem (eg. Legge, 1995) que a amplitude das diferenças identificadas é enganadora dado resultarem da comparação entre modelos não comparáveis (modelos que descrevem o que se *faz* na prática da gestão de pessoal, com modelos que preconizam a *prática ideal* da gestão de recursos humanos).

No entanto, constata-se algum consenso no reconhecimento da existência de alguns factores de distinção a nível normativo. A gestão de recursos humanos posiciona a cultura organizacional como actividade central da gestão de topo, atribui acentuado ênfase ao desenvolvimento dos indivíduos, em particular daqueles com funções de gestão e atribui um papel pro-activo aos gestores de linha (Legge, 1985). A afirmação de que são os recursos humanos a fonte de vantagem competitiva mais difícil de imitar, é também uma novidade do conceito da gestão de recursos humanos, afectando o papel que esta desempenha nas organizações (Cabral- Cardoso, 2004).

Vários estudos empíricos, por sua vez, têm evidenciado que se constata diferenças em termos de nível de qualificações, envolvimento nos processos de tomada de decisão e planeamento estratégico, devolvimento de responsabilidades de gestão de recursos humanos aos gestores de linha e adopção de práticas mais sofisticadas pelos profissionais que nas organizações se identificam com a

designação de gestores de recursos humanos, comparativamente com os gestores de pessoal (Hoque & Noon, 2001), dando força à tese de que estas diferenças também se confirmam nos modelos descritivos.

Por outro lado, e pese embora a dificuldade em se estabelecer uma relação causa-efeito entre o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações (Guest, 2001), são cada vez mais as evidências de que esta relação existe, nomeadamente no que concerne a resultados económicos (Becker & Gerhart, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Estudos empíricos recentes têm demonstrado que a implementação de práticas e políticas de recursos humanos consistentes estão associadas a elevados níveis de empenhamento organizacional e ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos exigidos em organizações de elevada "performance" (Cabral-Cardoso, 2004). Chang e Chen (2002) constataram que práticas de gestão de recursos humanos como a formação e desenvolvimento, trabalho em equipa, benefícios, planeamento de recursos humanos e avaliação de desempenho tinham um efeito significativo na produtividade dos trabalhadores de empresas de alta tecnologia na Tailândia. Pelo contrário, o planeamento de recursos humanos e a existência de um sistema de benefícios estavam negativamente associados ao "turnover". Por sua vez, Guest (1999b), ao auscultar o "veredicto" dos trabalhadores relativamente à gestão de recursos humanos, constatou, também, que aqueles que declaravam terem sido afectados por um maior número de práticas de gestão de recursos humanos tendiam a descrever um contrato psicológico mais positivo e, conseqüentemente maior satisfação, segurança no emprego e motivação, bem como menores níveis de tensão no trabalho.

A questão que se coloca agora é a de se saber se existem grupos de “boas práticas” de gestão de recursos humanos universais claramente identificáveis que possuem efeitos positivos aditivos no desempenho das organizações, ou se estas são contingenciais, dependendo de uma diversidade de factores e da sua adequação interna e externa, havendo, também, autores que consideram que ambas as perspectivas são compatíveis (Becker & Gerhart, 1996; Purcell, 1999; Guest, Conway & Dewe, 2004). Independentemente da perspectiva adoptada e das respostas ainda por encontrar quanto a que combinação, ou combinações, de práticas mais eficazes, o trabalho conceptual e empírico que tem vindo a ser desenvolvido sobre este tema, constitui já um corpo de conhecimento que permite afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam a criação de valor nas empresas (Becker & Gerhart, 1996).

Em oposição a uma gestão de pessoal percebida como administrativa e operacional, desligada da gestão estratégica e como tal incapaz de demonstrar a sua contribuição para o sucesso organizacional, sofrendo em consequência baixos níveis de credibilidade e estatuto, – sendo colocada numa posição de marginalidade relativamente à gestão –, a gestão de recursos humanos procura, assim, assumir uma orientação mais direccionada e integrada nas políticas e estratégias da organização (Legge, 1989, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Cabral-Cardoso, 1999).

Esta integração faz-se a dois níveis (Legge, 1989, 1995; Purcell, referido por Buyens & de Vos, 2001): ao nível externo através do alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégia do negócio e o mercado em que actua (modelo “hard” ou “best-fit”) e, ao nível interno, que assenta no desenvolvimento alinhado e ajustado das práticas de gestão de recursos humanos

entre si, na promoção de condições que promovam o contributo dos recursos humanos para o sucesso do desempenho do negócio.

A evidência empírica mostra que a valorização de um ou outro tipo de integração depende em grande medida das condições do mercado em que a organização se insere, tendendo a optar-se por uma perspectiva mais *soft* quando em momentos de maior crescimento, que propenderá a ser substituída por uma gestão de recursos humanos *hard* quando perante períodos de redução de lucros e margens (Cabral-Cardoso, 1999).

Todavia o sucesso desta integração afecta e é afectado pela posição que a função recursos humanos ocupa no processo de decisão estratégica e, por outro, pela própria orientação estratégica da função recursos humanos e das práticas que desenvolve.

Mas nem sempre se pensou assim. Pese embora actualmente as organizações requeiram uma gestão de recursos humanos participativa e pró-activa na “batalha” pela conquista e manutenção da vantagem competitiva, durante muitos anos (e, no presente, isso ainda acontece nalgumas empresas) ela era totalmente excluída dos processos de tomada de decisão estratégica do negócio (Brewster *et al.*, 2003). Mudanças ocorridas no ambiente de negócios e das organizações levaram a mudanças de paradigma de gestão e, conseqüentemente, no modo como se gerem as pessoas.

1.2. Evolução entre paradigmas organizacionais

Embora a literatura académica identifique algumas actividades orientadas para a gestão das pessoas já nos inícios do séc. XIX, em áreas tais como a agricultura e negócios familiares de pequena dimensão, é com a Revolução Industrial, e a conseqüente complexificação da força-de-trabalho, que os estudiosos consideram terem começado a emergir as primeiras práticas mais formais consideradas como raízes da evolução histórica da actualmente designada Gestão de Recursos Humanos (Legge, 1995; Losey, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Brewster *et al.*, 2003).

Esta evolução desenvolveu-se intimamente ligada às mudanças de paradigma vigentes no mundo dos negócios e nas alterações sofridas pelo contexto em que estes se desenvolvem, nomeadamente ao nível das condições económicas e sociais, bem como de inovação tecnológica (Losey, 1998; Brewster *et al.*, 2003).

O conhecimento do modo como essa evolução se fez e influenciou a forma como se geriam as pessoas nas organizações surge, assim, como importante, tal como ressaltado por McKee (1997), para a compreensão da própria evolução histórica da gestão de recursos humanos e do papel desempenhado pelos seus “especialistas” a qual, na perspectiva de Legge (1995) e Torrington (1989), reflecte uma tensão entre duas orientações potencialmente incompatíveis entre si: a do “controle” e o “cuidar”.

Kathryn D. McKee, no seu trabalho de 1997, descreve as mudanças de paradigmas que têm ocorrido na vida dos negócios nas últimas seis décadas, identificando quatro grandes períodos evolutivos:

Período Mecanicista (anos 40-50): Estávamos numa época, típica do período imediatamente anterior à II Grande Guerra Mundial, em que a manufactura ainda dominava a Industria e em que as relações laborais eram bastante conflituosas. O paradigma vigente era o do desempenho eficiente do trabalhador e da máquina.

Os modelos clássicos da gestão dominam o pensamento da época, os quais, pese embora distintos nas suas orientações e princípios básicos, – a racionalidade e a eficiência ressaltadas pela Organização Científica do Trabalho e pela Gestão Administrativa, em contraste com a preocupação com o trabalhador enquanto pessoa, característica do Movimento de Relações Humanas –, são passíveis de ser enquadrados numa lógica comum de promoção da eficiência e produtividade ao mais baixo custo (Legge, 1995).

O modo como se desempenhavam as tarefas relacionadas com a gestão das pessoas era bastante “mecanizado” e rotineiro. Era uma função essencialmente administrativa, de interpretação de contratos, manutenção de dados em arquivo e contratação de pessoas. As práticas de remuneração eram pouco inovadoras, se bem que começassem a aparecer os primeiros sistemas de benefícios e os programas de desenvolvimento organizacional eram praticamente inexistentes. Os responsáveis pela função de gestão de pessoal/relações industriais não eram reconhecidos ao mesmo nível que a restante equipa de gestão, não participando na definição da estratégia do negócio.

Período Legalista: Situado, segundo Mckee (1997), nas décadas de 1960-70, caracterizou-se por uma grande produção legislativa nas áreas social e do trabalho, a qual procurou regular as relações laborais para além da contratação colectiva e das normas das empresas.

O *especialista de pessoal* (recorrendo à terminologia de Legge, 1995) procura nesta altura ajudar a organização a navegar numa rede de regulamentos, ordens executivas e decisões jurídicas – que incorporavam nesta época valores sociais da saúde e segurança no trabalho, bem como de igualdade de oportunidades –, e, em simultâneo, tornando-se responsável por motivar as pessoas e desenvolver uma cultura organizacional mais aberta e flexível capaz de se adaptar ao mundo exterior em contínua mudança, ao surgimento das novas tecnologias, das expectativas dos trabalhadores e dos consumidores (Legge, 1978; Losey, 1998).

Coloca-se agora a ênfase na eficácia, e não na eficiência (Legge, 1978).

É nesta altura que começam a emergir as áreas de formação, desenvolvimento e mudança organizacional (Legge, 1995; Brewster *et al.*, 2003), procurando-se a aceitação de diferentes critérios de sucesso assentes em valores sociais em paralelo com valores de negócio.

As novas tecnologias “invadem” também a própria função de pessoal com o aparecimento dos primeiros sistemas de informação aplicados à gestão de pessoal, mais propriamente as bases de dados de processamento de salários (Brewster *et al.*, 2003).

Período Organicista – Globalização, fusões, aquisições, reengenharia e “downsizing” são termos que estão associados às grandes mudanças que têm

lugar no mundo dos negócios e das organizações nos anos 80, criando um ambiente em que a competitividade empresarial se tornou no paradigma dominante colocando inúmeros desafios aos profissionais responsáveis pela gestão das pessoas (Brewster *et al.*, 2003; Cabral-Cardoso, 1999).

“Em que medida o pessoal pode contribuir para reforçar a posição competitiva da empresa ou constituir uma barreira a essa competitividade, [tornam-se] preocupações centrais da gestão” (Cabral-Cardoso, 1999, : 228), colocando a gestão das pessoas numa posição de maior parceria na discussão dos objectivos e políticas da empresa.

É, nesta época que a gestão de recursos humanos, enquanto conceito aparece nos Estados Unidos, diferenciando-se da tradicional Gestão de Pessoal em termos de filosofia e abordagem da gestão das pessoas nas organizações (Cabral-Cardoso, 1999; Buyens & De Vos, 2001), assumindo o seu nível mais elevado de especialização (Brewster *et al.*, 2003).

Para além da gestão de uma força-de-trabalho cada vez mais diversificada e a tomada de consciência dos problemas ligados com a conciliação do trabalho e família, a gestão de recursos humanos passa a ter que se organizar à volta dos conceitos de centro de custo e de centro de lucro (Brewster *et al.*, 2003).

Período Estratégico – Durante os anos 90 surgem novas estruturas organizacionais – em rede (web, networks) e matriciais – que procuram melhor se adequar à crescente competitividade dos mercados em que actuam, emergindo o pensamento e o planeamento estratégico como a actividade mais proeminente para lidar com este contexto (Brewster *et al.*, 2003).

Podemos encontrar diversas definições para os termos estratégia/estratégico, consoante optemos por uma perspectiva mais normativa ou comportamental (cf. Legge, 1995), contudo, para o presente efeito ficarmos-nos pela sugerida por J. Kay que considera que a estratégia consiste na análise da relação da empresa com o seu ambiente, da qual resultam esquemas desenhados para lidar com esta relação – estratégia do negócio – e que procuram a obtenção e manutenção de vantagem competitiva.

Neste enquadramento, as pessoas passam a ser vistas como um activo único e mais difícil de imitar do que os tradicionais e o modo como ele é gerido assume uma importância cada vez maior enquanto fonte de vantagem e sucesso competitivo (De Saá-Pérez & García-Falcón, 2002; Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999; Cabral-Cardoso, 1999).

A gestão de recursos humanos passa a estar integrada no planeamento estratégico da empresa, e a ser ela mesma estratégica, pró-activa e desenvolvida numa perspectiva de mais longo-prazo (Guest, 1999a). Por sua vez, os gestores de recursos humanos passam a participar na tomada de decisão estratégica ao mesmo nível de parceria que os seus colegas de gestão (Cabral-Cardoso, 1999; Brewster *et al.*, 2003).

Quanto ao pós ano 2000, período a que McKee (1997) designa de Período Catalítico, a autora, partindo do conhecimento das tendências actuais, chama a atenção para várias questões que ela considera relevantes enquanto desafios para a gestão de recursos humanos. Ela alerta para o aumento do emprego entre fronteiras, aumento da procura de uma força-de-trabalho capaz de se adaptar a diferentes culturas e de se mover entre elas, a cada vez maior introdução e desenvolvimento de modalidades de trabalho flexível, o aumento da

subcontratação de funções e da procura de profissionais “just-in-time”, que, por sua vez, perspectivam a sua carreira de uma forma mais selectiva. A existência de um número cada vez menor de organizações como resultado da continuação de fusões e aquisições inerentes à globalização, maior relevo do trabalho em equipa, maior diversidade de práticas e sistemas de remuneração e compensação.

O trabalho e o modo como este se organiza actualmente estão a ser reconstituídos em novas modalidades, renovando as relações que se desenvolvem a vários níveis: entre empresa e trabalhador, entre o indivíduo e o conceito de trabalho, situação de emprego ou desemprego, e na relação com os outros trabalhadores em termos de tempo e espaço (Sparrow & Marchington, 1998). As relações entre os principais “stakeholders” com os governos, sindicatos e outras instituições externas estão também em mudança.

O desafio para a gestão de recursos humanos coloca-se agora na capacidade de dar resposta a estas novas modalidades de organização de trabalho e de contrato psicológico, procurando o desenvolvimento de novas modalidades de parceria na relação de trabalho e de novas flexibilidades dentro das organizações (Sparrow & Marchington, 1998).

Enquanto as organizações mudavam de um paradigma assente numa lógica produtivista para outro de competitividade e flexibilidade, a gestão das pessoas que nelas trabalhavam sofreu um processo de evolução, enriquecendo a sua função em conhecimento especializado, actividades, responsabilidades e influência (Torrington, 1989; Cabral-Cardoso, 1999), com reflexos naturais no papel desempenhado pelo seu titular.

1.3. A evolução do papel do gestor de pessoas

Várias tipologias têm sido propostas sobre o papel desempenhado pelos gestores de recursos humanos.

Uma das mais referidas na literatura é a de Torrington (1989), que traça uma linha evolutiva histórica e sequencial da função pessoal (tal como este autor prefere chamar-lhe) através da sugestão de estereótipos dominantes dos especialistas de pessoal em diferentes períodos. De acordo com este autor as origens da função pessoal têm as suas raízes nas actividades dos *reformistas sociais* que procuravam chamar a atenção para as condições desumanas e degradantes em que se trabalhava em meados do séc. XIX, aquando da Revolução Industrial. A sua influência induziu a necessidade de se introduzir nas empresas (já no início do séc. XX) uma função específica com a responsabilidade de promover e zelar pela manutenção do bem-estar dos trabalhadores – as *acólitas da benevolência* (mulheres que forneciam alguns benefícios sociais, nomeadamente: cantina, cuidados de saúde, pagamento de salários em situação de doença a quem o merecesse) – a qual assentava bastante numa motivação de caridade cristã por parte de empregadores de espírito paternalista.

No período entre Grandes Guerras, a ligação entre bem-estar e eficiência alargou-se passando a incluir, para além dos aspectos físicos do ambiente de trabalho, actividades que visavam a adequação entre trabalhador e posto-de-trabalho. Começa-se a procurar no conhecimento das Ciências Sociais (Organização Científica do Trabalho, Gestão Administrativa e Movimento de Relações Humanas) ideias úteis para a gestão das pessoas, dando-se os primeiros

passos no sentido de orientar a actividade dos especialistas na função de pessoal para fins organizacionais e já não apenas objectivos paternalistas. Para Torrington (1989), é durante este período (Mecanicista, segundo McKee, 1997) que muito do trabalho técnico e ferramentas de gestão de pessoal ainda em voga (por exemplo em termos de selecção, formação e descrição de funções) foram desenvolvidos.

Após a II Grande Guerra Mundial (período Legalista de McKee, 1997) vive-se uma época de pleno emprego e de produção de muita legislação laboral, durante a qual os sindicatos alargaram a sua representatividade e influência. Em resposta a este contexto emerge um papel administrativo, legalista e de negociação para aqueles que assumiam a função pessoal e a que Torrington (1989) designa de *negociador de consensos*. Numa fase final deste período, quase como em reacção à predominância do papel negociador exigido pelo contexto de conflito laboral que caracterizou os inícios dos anos 60, o especialista de pessoal procura o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais aberta e efectiva entre gestores e trabalhadores, promotora da flexibilidade organizacional exigida pelo mundo em mudança (Legge, 1995: 12). Surge, então, na terminologia de Torrington (1989) o papel do *homem da organização*, preocupado com a eficiência da organização no seu todo, com a clarificação dos seus objectivos gerais à volta dos quais se pretendia envolver os seus membros de todos os níveis. É neste contexto que se realizam os primeiros programas de desenvolvimento organizacional, muitos deles promovidos com vista ao desenvolvimento e retenção de uma elite de profissionais considerados nucleares para prossecução com sucesso dos objectivos organizacionais.

Finalmente, após o choque de petróleo que caracterizou os anos 70, o consequente aumento da inflação fez “vir ao de cima”, novamente, preocupações

com os custos e com a eficiência de curto-prazo, a maior responsabilidade dos gestores de pessoal passa a ser a procura da melhor relação entre números e competências (Legge, 1995). É neste contexto que surge o último papel identificado por Torrington (1989) e designado por ele de *analista da força-de-trabalho*¹, cuja actividade de planeamento das necessidades futuras de trabalhadores é nesta altura, bastante facilitada pelo aparecimento do computador que possibilitou a realização de cálculos e medidas até aí irrealistas de concretizar. Estamos, nesta altura, nos anos 80, época a que McKee (1997) designa como Organicista e onde grande parte dos autores situa o aparecimento da gestão de recursos humanos enquanto filosofia de gestão distinta.

Pese embora apresente estes tipos de papel de um modo sequencial e evolutivo, Torrington (1989) afirma que eles se encontram presentes em diversos níveis em muitas das actividades desempenhadas pelos gestores de pessoal nas organizações actuais, fazendo parte da complexidade que caracteriza a função no presente.

Uma outra tipologia, também muito referida (eg. por Torrington, 1989; Legge, 1995; Caldwell, 2001) é a proposta por Tyson & Fell no seu trabalho de 1986. Estes autores identificaram três papeis-tipo ideais que se espera que os especialistas de pessoal desempenhem em diferentes contextos organizacionais (Legge, 1995). Estas expectativas estão relacionadas com quatro parâmetros da função, nomeadamente: o modo como se tomam decisões ao nível da gestão sénior, o horizonte de planeamento adoptado para as actividades de pessoal, o poder de decisão que é permitido ao especialista de pessoal e o grau com que este é envolvido na criação da cultura organizacional (Tyson & Fell, referidos por

¹ Tradução do termo *manpower analyst*

Legge, 1995:45). Estes parâmetros, por sua vez, estão relacionados com as principais actividades em que os especialistas de pessoal estão envolvidos: representação do sistema central dos valores da organização, manutenção das fronteiras da organização, promoção da estabilidade e da continuidade organizacional, bem como a adaptação à mudança. Surge, assim, o “clerk of works”, caracterizado por baixo nível de poder de decisão, horizontes de curto-prazo ou imediatos, sendo subserviente relativamente aos gestores de linha; é um papel reactivo e com pouca autoridade (Torrington, 1989). Por sua vez o “contract manager” é também reactivo, porém, trabalha num horizonte de médio-longo prazo, assessorando e aconselhando os gestores de linha e actuando geralmente como um agente da gestão sénior (Legge, 1995). Todavia não assume papel de destaque na gestão da mudança. Em contraste, o “architect” combina o poder de decisão a um planeamento perspectivado num horizonte de mais longo-prazo. Ele assume um papel pró-activo no desenvolvimento de políticas que promovem e gerem a mudança organizacional, actuando como parceiro da gestão de topo.

Tyson e Fell (in Caldwell, 2001) ao analisarem o modo como a gestão das pessoas tem evoluído no contexto actual da Europa Comunitária, afirmam que a complexidade da legislação laboral e a reorganização das estruturas sindicais revitalizaram o papel do “contract manager” entretanto em declínio nos finais dos anos 80, enquanto que, por outro lado, a cada vez maior delegação de responsabilidades de gestão dos recursos humanos aos gestores de linha tenha relançado novamente o papel administrativo e de prestador de serviços do “clerk of works”. Todavia, a incorporação da gestão de recursos humanos ao nível da gestão geral, desnudou o papel de “architect” do próprio gestor de recursos humanos.

Ao procurar um paralelo entre estas duas tipologias Legge (1995), considera que o “clerks of works” ao derivar de uma tradição de protecção do bem-estar social possui tonalidades dos *acólitos da benevolência* e do *homem burocrata*; por sua vez o “contract manager”, pela sua vertente de relações laborais e controle da força-de-trabalho, reflecte o *negociador de consensos* com traços de *analista da força-de-trabalho*; finalmente, o “architect” incorpora traços do *homem da organização* e do *analista da força-de-trabalho* ao assentar a sua actividade na estratégia e clima organizacional (p:14).

Partindo da tipologia de Tyson e Fell, Storey (referido por Legge, 1995 e referido por Caldwell, 2001), por sua vez, propôs uma outra assente no trabalho empírico que publicou em 1992. Esta tipologia é desenvolvida com base num modelo definido em dois eixos: interventivo versus não-interventivo e estratégico versus tácito. Do cruzamento destes eixos resultam quatro papéis : os “advisors” (estratégico não interventivo), “handmaidens” (tácito não interventivo), “regulators” (tácito interventivo) e o “changemaker” (estratégico e interventivo).

Segundo Legge (1995), e fazendo o paralelo com a tipologia de Tyson e Fell anteriormente descrita, os “handmaidens” são uma variante do papel desempenhado pelo “clerk of works”, os “advisors” apesar de possuírem a visão estratégica dos “architect” não são pró-activos, por sua vez os “regulators” podem ser considerados como uns “contracts manager” pró-activos, enquanto os “changemaker” se assemelham ao “architect”. Todavia para Storey (referido por Caldwell, 2001) apenas os “advisors”, os “handmaidens” e os “regulators” se aproximavam dos tipos definidos por Tyson e Fell, enquanto os “changemakers” estariam a um nível diferente. Estes eram interventivos, possuindo uma agenda estratégica que se focalizava nas duras realidades do desempenho do negócio sem

descurar intervenções “soft” de gestão de recursos humanos com vista à promoção do envolvimento e motivação dos trabalhadores. Constatou, porém, no estudo de caso que efectuou em empresas do Reino Unido e que publicou em 1992, que este papel raramente era exercido na sua essência, pese embora fosse o aspirado pela maioria dos gestores com responsabilidades pela gestão de pessoal.

Ulrich (1997), por sua vez, defende que o gestor de recursos humanos deve desempenhar quatro papéis pró-activos importantes, através dos quais deverá apresentar resultados e criar valor para a organização. Estes quatro papéis definem-se através de um modelo de dois eixos que representam a *focalização* e as *actividades* dos profissionais de recursos humanos. A *focalização* pode evoluir num contínuo entre o pólo estratégico/longo-prazo até ao pólo operacional/curto-prazo, ambos importantes para a actividade do gestor de recursos humanos. As *actividades* poderão ir desde a gestão de processos (ferramentas e sistemas de gestão de recursos humanos) à gestão das pessoas. Do cruzamento destes dois eixos resultam quatro papéis principais: de gestão estratégica dos recursos humanos (*parceiro estratégico*); gestão das infra-estruturas da empresa, através do desenvolvimento e aplicação de um conhecimento especializado sobre organização do trabalho, procurando a eficácia e eficiência administrativas (*especialista administrativo*); gestão da contribuição dos trabalhadores (*campeão dos empregados* – tradução literal de “employee champion”), representando os seus interesses junto da gestão, promovendo simultaneamente a sua motivação e envolvimento, melhorando o seu desempenho e obtendo resultados; e, finalmente, a gestão da mudança (*agente de mudança*), moldando processos e uma cultura organizacional adaptável à mudança e às exigências do meio.

Estes papéis são apresentados por Ulrich (1997 e 1998) como um ideal prescritivo que os gestores de recursos humanos deverão seguir no sentido de quebrarem com a imagem negativa e pela postura de ausência da realidade do mundo empresarial que lhes é atribuída.

Porém, de acordo com este autor, esta evolução no papel do gestor de recursos humanos só poderá ser potenciada na existência de algumas condições fundamentais. Elas passam em primeiro lugar pelos próprios responsáveis máximos das organizações, que deverão ser os primeiros a incorporar a gestão dos recursos humanos nas prioridades estratégicas da organização, levando a que os gestores operacionais assumam também essa responsabilidade, trabalhando em parceria com os gestores de recursos humanos (Ulrich, 1997 e 1998). Por outro lado, o gestor de recursos humanos deverá possuir todo um conjunto de competências, como o conhecimento do negócio em que a sua actividade está integrada, dominando tanto a teoria como a prática da gestão de recursos humanos (especialização funcional em gestão de recursos humanos), e, principalmente, sabendo gerir a cultura organizacional e promover a mudança (Ulrich *et al.*, 1989a, 1989b; Ulrich *et al.*, 1995; Ulrich & Eichinger, 1998; Ulrich, 1998a). A capacidade de demonstrar a mais valia da sua intervenção na empresa, definindo medidas adequadas e integradas na linguagem dos negócios, auto-avaliando-se e actualizando-se continuamente, são também referidas por este autor como importantes contributos para o processo de construção da credibilidade da profissão recursos humanos, e seu reconhecimento enquanto parceiro da gestão (Ulrich, 1989, 1997b).

Várias são as “vozes” que se levantam reclamando uma reflexão profunda sobre o papel do gestor de recursos humanos no contexto actual e futuro,

enquadrando-o num contexto de crise de credibilidade e (re)definição da sua identidade (Ulrich, 1987, 1997, 1997a, 1998a e 1998b; Flood, 1998; Herriot, 1998; Sparrow & Marchington, 1998; Torrington, 1998; Ulrich & Eichinger, 1998; Purcell, 1999 e 2001). Debate-se e procura-se definir quais as competências e conhecimento especializado a desenvolver, bem como qual o tipo de intervenção adequado, mais ou menos operacional, interno à organização ou em “outsourcing” e qual o relacionamento a ter com os diferentes “stakeholders” no novo milénio e num mundo cada vez mais global.

Todavia, esta globalidade não é de todo equivalente a homogeneidade, levantando questões não apenas relacionadas com a gestão de uma força-de-trabalho diversificada, mas ressaltando também as diferenças que o próprio conceito e as práticas de gestão de recursos humanos assumem consoante os contextos em que esta se desenvolve em todo o mundo. Referimo-nos à discussão sobre o carácter universal ou contextual da gestão de recursos humanos, a qual tem dominado a literatura internacional (Sparrow & Hiltrop, 1997; Brewster, 2000).

Os defensores da contingencialidade referem que a gestão não deve ser culturalmente cega, ressaltando que vários factores entre os quais os económicos, culturais, legais, padrões de propriedade empresarial e influência sindical condicionam os modelos de gestão de recursos humanos adoptados nas organizações, e, conseqüentemente as práticas e papéis desempenhados pelos gestores de recursos humanos em todo o mundo.

É nestes argumentos que assenta o debate sobre a existência de um modelo de gestão de recursos humanos Europeu, distinto do que nos é prescrito pela literatura de gestão norte-americana, a qual tem como base pressupostos de

autonomia organizacional muito diferentes da realidade europeia (Brewster, 1993; Brewster & Hegewisch, 1993a, 1993b; Brewster & Mayrhofer, 2000). As organizações na Europa vêem a sua autonomia condicionada a nível nacional pela sua cultura e legislação, ao nível organizacional pelas modalidades de gestão e posse, e ao nível da gestão de recursos humanos pelo envolvimento dos sindicatos e acordos colectivos.

Por outro lado, os dados recolhidos pelo Price Waterhouse Cranfield Project², embora identifiquem preocupações comuns ao nível da gestão de recursos humanos entre as empresas na Europa – nomeadamente, quanto a mudanças no relacionamento com os sindicatos, implementação de sistemas variáveis de remuneração e de modalidades de trabalho flexível, bem como com a formação, comunicação, igualdade de oportunidades e dificuldade no recrutamento de gestores de topo e técnicos especializados de qualidade -, revelam, também, que o modo como estas são tratadas é distinto, evidenciando um cariz fortemente nacional (Brewster & Hegewisch, 1993a e 1993b). A organização, bem como o próprio papel, estatuto e função do Departamento de recursos humanos é diferente de país para país europeu, reflectindo a sua cultura, tradição, legislação e mercado de trabalho, indo de encontro às constatações de Hofstede (1983) da relatividade cultural das teorias e práticas de gestão.

² projecto que visa a recolha e análise de dados sobre políticas e práticas de gestão de recursos humanos na Europa (Brewster & Hegewisch, 1993a), cobrindo actualmente 22 países.

1.4. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Geert Hofstede (1983) no seu trabalho de investigação sobre culturas nacionais, no qual Portugal estava incluído, identificou quatro dimensões que constatou ocorrerem em todas as culturas, se bem que em diferentes combinações, constituindo critérios de diferenciação inter cultural no modo como influenciam o pensamento e a prática de gestão de cada país, nomeadamente em termos de organização, liderança e motivação. Estas dimensões são: *Individualismo Vs Colectivismo*, *Distância ao Poder*, *Evitamento da Incerteza* e *Masculinidade Vs Feminilidade*. Segundo estes critérios a cultura portuguesa é descrita como *Colectivista* (sociedade onde a pertença e a fidelidade a um grupo/colectividade é valorizada) e com um elevado índice de *Distância ao Poder* (o qual constatou estar relacionado, ao nível das organizações, com a centralização da autoridade e com a liderança autocrática) – características comuns a países economicamente mais pobres, distinguindo-se a estes níveis da cultura norte-americana com baixo índice de *Distância ao Poder* e *Individualista*, mas também de países europeus latinos tais como a França, Itália e Espanha, que combinam um elevado índice de *Distância ao Poder* com valores *Individualistas*. Quanto às outras dimensões revela um nível elevado no índice de *Evitamento da Incerteza*, isto é, um colectivo receio do desconhecido de que é exemplo o nível de religiosidade característica comum aos países latinos deste e do outro lado do Atlântico, mas em contraste com países como o Reino Unido, Irlanda, Dinamarca e Suécia –, revelando-se uma cultura moderadamente *Feminina* tal como outras culturas latinas e mediterrânicas onde prevalecem valores tradicionalmente associados aos

papeis femininos, em contraste com o que acontece noutros países europeus como os de língua germânica.

Constituindo uma cultura com características próprias e distintas dos restantes países europeus (Hofstede, 1983), Portugal e as organizações portuguesas fizeram o seu próprio percurso de adaptação às mudanças vividas pelo mundo dos negócios, e, conseqüentemente de evolução nas políticas e práticas de gestão das pessoas que nelas trabalham, construindo aquilo a que Cabral-Cardoso (2004) diz serem evidências da existência de um modelo português de gestão de recursos humanos.

Todavia, é rara e recente a literatura académica sobre a prática da gestão de recursos humanos em Portugal, sendo ainda mais escassa a que se debruça sobre o papel desempenhado pelos responsáveis pela sua implementação nas empresas portuguesas.

Existe desde 1964 uma associação de profissionais desta área – a Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, (inicialmente designada “dos Directores e Chefes de Pessoal”), com cerca de 1500 membros associados em 2004, entre os quais Directores de Recursos Humanos, Chefes de Pessoal, Administradores de empresas de vários sectores, assim como formadores, consultores e estudantes universitários de vários cursos, nomeadamente de Gestão, Psicologia do Trabalho e Sociologia (APG, 2004) –, o que indicia que nos anos 60 a função pessoal já estava bem identificada em algumas empresas portuguesas, organizando-se enquanto grupo profissional.

Contudo, tal como refere Cunha & Obeso (2004), nessa época a sua função era essencialmente administrativa e de baixo estatuto, a não ser em alguns departamentos de pessoal de multinacionais que investiam já em actividades de

Desenvolvimento. O país encontrava-se sob um regime ditatorial fascista, em que os sindicatos oficiais desempenhavam um papel importante de controlo sobre os trabalhadores, sendo poucas e fracas as suas reivindicações (Fonseca, 1982), pelo que as empresas não sentiam necessidade de especialistas de pessoal e nem as universidades promoviam cursos nesta área (Cunha & Obeso, 2004).

Com a revolução de Abril de 1974 e os primeiros anos de governação pró-comunista em que empresas dos principais sectores da economia foram nacionalizadas, os sindicatos passaram a assumir uma grande força reivindicativa e confrontativa nas relações laborais (Noronha *et al.*, 1993; Cerdeira, 1997). Neste contexto, a negociação colectiva assumiu papel importante nas organizações, lançando consigo os departamentos de pessoal e os seus responsáveis – maioritariamente Licenciados em Direito – para uma posição de maior relevo nas organizações.

Os departamentos de pessoal tornaram-se mais centralizados, aumentando em número de pessoas, e ocupando-se, para além das questões laborais, com actividades de planeamento complexas – mas, segundo Cunha & Obeso (2004) de praticamente nenhuma relevância para a estratégia do negócio, ou desempenho da organização –, criando novos serviços em áreas como a selecção, avaliação do desempenho e formação, este último como forma de colmatar a lacuna deixada pelo encerramento dos cursos técnico-profissionais no ensino oficial.

Com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia em 1986 vive-se um processo de transformação das condições de funcionamento e desenvolvimento da sociedade e da economia portuguesa (Cerdeira, 1997). Por um lado, passou-se de um quadro de referência marginal relativamente aos restantes países europeus, para o centro das decisões, e, por outro, o acréscimo de competitividade entretanto

vivido (devido a esta integração mas também a outros factores da economia mundial) reflectiu-se num período de recuperação económica, aumento de salários reais e diminuição do desemprego. O sindicalismo de negociação é reforçado em detrimento do sindicalismo de classe, realizando-se o primeiro acordo de concertação social na história das relações laborais portuguesas, o qual se desenrola num contexto de paz social (Lima, 2000).

Com o programa de privatizações entretanto em curso, muitas empresas passam por grandes reestruturações que fazem ressaltar a importância do factor humano na conquista de vantagem competitiva (Cunha & Obeso, 2004), criando a necessidade de gestores de recursos humanos mais especializados e preocupados com a competitividade e a flexibilidade (Cunha e Marques referido por Cabral-Cardoso, 2004). A designação “Gestão de Recursos Humanos” substitui gradualmente a “Gestão de Pessoal”, novas práticas tais como a remuneração associada ao desempenho passaram a ser adoptadas pelas empresas e o recurso a consultores externos tornou-se comum. Desde essa altura a formação de base dos gestores de recursos humanos diversificou-se, começando a aparecer os primeiros cursos de gestão de recursos humanos em várias instituições de ensino superior durante os anos 90.

No início de séc. XXI, de acordo com o trabalho de Cabral-Cardoso (2004), constatam-se mudanças quer ao nível da composição demográfica, como no papel desempenhado pelos directores de recursos humanos em Portugal, acompanhando as transformações que todo o contexto nacional em que se inserem tem sofrido nos últimos vinte anos. Uma nova geração maioritariamente feminina e com um nível de formação mais elevado, nomeadamente em áreas de gestão, parece estar a substituir gradualmente a “velha-guarda” de directores de recursos

humanos, homens, maioritariamente Licenciados em Direito, optando por desempenhar aquilo a que o autor chama de “papel de especialista e centralizador” na conquista de uma maior credibilidade enquanto parceiros de gestão. Este papel envolve uma maior integração estratégica, maior influencia junto do topo, maior alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com o negócio, mas, também, menor delegação de responsabilidades de gestão de recursos humanos para as chefias de linha e restantes colegas de gestão.

A centralização das decisões de gestão de recursos humanos constatada por Cabral-Cardoso (2004) tem vindo a aumentar desde o início dos anos 90, tal como evidenciam os resultados dos inquéritos realizados pelo Cranet Project (Larsen & Brewster, 2003). Em 1992, Portugal era um dos países europeus que se situavam no pólo extremo de maior delegação – à frente da Espanha e apenas suplantado pela Finlândia e a Dinamarca – (Brewster & Söderström, 1993), porém os dados referentes a 1999/2000 situam a gestão de recursos humanos do nosso país numa posição intermédia, mas a tender para o extremo oposto no contínuo de delegação (Larsen & Brewster, 2003).

Este movimento contrário à tendência global de grande parte dos países europeus para uma cada vez maior delegação das questões de recursos humanos para as chefias de linha, é, todavia, interpretado como um indicador do crescimento do reconhecimento profissional da função de gestão de recursos humanos no nosso país (Larsen & Brewster, 2003; Cabral-Cardoso, 2004) – tanto mais que os dados inicialmente recolhidos suscitavam dúvidas junto dos investigadores sobre se tal derivaria da centralização destas questões por parte das chefias de linha devido à falta de credibilidade dos seus colegas do departamento de recursos humanos (Brewster & Mayrhofer, 2000) –, contribuindo para ressaltar

o carácter nacional/cultural deste aspecto (Brewster & Söderström, 1993; Larsen & Brewster, 2003).

Cunha & Obeso (2004) também reconhecem ter existido uma evolução no sentido de um maior envolvimento da função recursos humanos no processo de formulação estratégica, afirmando ser cada vez menor a percentagem de empresas onde este envolvimento se fica apenas ao nível operacional. Contudo, ressaltam que é ainda muito pequena a proporção de empresas que apresentam uma estratégia de recursos humanos formal ou em que a função recursos humanos se encontre representada ao nível do seu Conselho de Administração, aspectos em que pouco evoluiu na última década (Brewster, 1993b; Brewster & Mayrhofer, 2000), concluindo que em Portugal a função não é ainda considerada um factor crítico de sucesso.

Capítulo 2. O poder nas organizações

2.1. Conceito de poder e sua caracterização

Após um primeiro período de alguma estagnação em que o poder e a política eram considerados fenómenos negativos (O’Byrne & Leavy, 1997), o estudo do poder nas organizações tem vindo a sofrer uma evolução crescente nas últimas duas décadas, com contributos quer de natureza meramente especulativa, quer de investigação teórica e empírica (Cunha *et al.*, 2003).

Na base deste interesse crescente está, por um lado, a entrada no mercado de trabalho de uma geração de pessoas familiarizada com a actividade política, geração essa muito ligada ao movimento estudantil francês nos anos sessenta e, em Portugal, aos acontecimentos posteriores à revolução de Abril de 1974 (Cunha *et al.*, 2003) e por outro, a uma mudança de paradigma nas ciências organizacionais (O’Byrne & Leavy, 1997). Ultrapassou-se o paradigma da organização racional que não tinha em consideração a multiplicidade de interesses e de objectivos dos diferentes actores organizacionais, em cuja “lógica interpretativa, toda a acção destinada a influenciar processos ou decisões em prol do interesse próprio resultava ilegítima” (Cunha *et al.*, 2003: 660).

O conhecimento científico sobre este tema tem sido desenvolvido com base numa multiplicidade de teorias e abordagens (Handy, 1976; Cabral-Cardoso, 1996), o que para Brass & Burkhard (1993) pode ser considerado como uma praga mas, também como uma benção. Se, por um lado, esta diversidade de perspectivas torna difícil a convergência numa imagem coerente do fenómeno,

permite, no entanto, ressaltar a subtileza da sua complexidade e, conseqüentemente, levar a uma abordagem mais abrangente e ampla do poder (Brass & Burkhard, 1993).

Cabral-Cardoso (1996) identifica quatro paradigmas teóricos segundo os quais o estudo do poder nas organizações se tem desenvolvido: a perspectiva funcionalista/racionalista, a interpretativa, a estruturalista e a humanista radical - esta última ainda numa fase embrionária. A mais dominante, a perspectiva funcionalista/radical, concebe o poder como uma realidade objectiva, em que a identidade dos actores principais é conhecida, concentrando a sua atenção no “estudo das variáveis de tipo estrutural, na avaliação do poder de cada um dos actores e nas fontes do seu poder, no controlo dos diversos actores sobre os recursos disponíveis, em particular sobre aqueles que se podem considerar como vitais para a organização” (p. 408). Por sua vez, a perspectiva interpretativa vê o poder como uma realidade socialmente construída, analisando-o através dos significados e interpretação de símbolos, enquanto a abordagem estruturalista radical considera que o poder é determinado pela estrutura social, focalizando-se nas táticas de manutenção ou obtenção revolucionária do poder nas organizações e nas implicações que tal poderá ter para a sociedade no seu todo.

Por outro lado, esta proliferação de subtilezas conceptuais teve também como consequência a fragmentação da investigação empírica (Brass & Burkhard, 1993; Ibarra, 1993; Atwater, 1995; Katz, 1998). A pesquisa científica sobre o poder tem sido desenvolvido a diferentes níveis de análise: ao nível macro, focalizada no largo contexto organizacional (no poder potencial, isto é, sobre as bases de poder), e ao nível micro, centrada no comportamento dos indivíduos (no uso do poder enquanto acção, técnicas de negociação, táticas).

Esta diversidade de perspectivas e níveis de análise contribui para aumentar a dificuldade em se encontrar uma definição consensual de poder (Hickson *et al.*, 1971; Astley & Sachdeva, 1984), havendo ainda investigação mais recente que chama a atenção para complementaridade destas duas perspectivas. Segundo estes autores não é possível compreender o fenómeno poder na sua complexidade através do estudo separado das suas bases/potencial e da acção/comportamento (Brass & Burkhard, 1993; Atwater, 1995). Uma completa compreensão do poder nas organizações requer a atenção quer do nível macro, quer do micro, dado que é a estrutura que fornece o contexto no qual os actores operam para adquirir e exercer o seu poder. Ressaltam, porém, que são raros os estudos sobre poder nas organizações que fazem a ponte entre estas duas vertentes.

O'Byrne & Leavy (1997) afirmam que muitas das dificuldades e complexidades sentidas pelos investigadores nos seus primórdios do estudo do poder, ao tentarem encontrar uma definição consensual, permanecem actualmente, acompanhando a contínua procura de um conhecimento mais integrado do conceito. Ele refere, por exemplo, que já nos anos 60, Emerson reflectia sobre a confusão que existia á volta do conceito de poder, French e Raven reconheciam a sua natureza complexa e por vezes disfarçada e Wrong ressaltava os problemas da sua definição.

Como consequência co-existem actualmente diversas definições de poder. Vários autores definiram-no como **potencial** para influenciar o comportamento, as atitudes de outro (Handy, 1976; Pfeffer, 1994a; French & Raven, referidos por Aguinis *et al.*, 1998; Fiol, O'Connor & Aguinis, 2001), de alterar o curso dos acontecimentos, de vencer a resistência e de pôr as pessoas a fazerem coisas que

de outro modo não fariam (Pfeffer 1994). Outros, por sua vez, concebem-no como uma **força** que resulta num comportamento que não ocorreria se esta não estivesse presente (Mechanic, in Ibarra, 1993), outros ainda como a **capacidade** para influenciar outros (Galang & Ferris, 1997; Welbourne & Trevor, 2000) afectar resultados (Ibarra, 1993), ou de mobilizar pessoas e recursos para fazer com que as coisas se façam (Kanter, in Katz, 1998).

Outro aspecto que contribui para agravar ainda mais a dificuldade do seu estudo científico, é o facto de o poder ser um tema que suscita opiniões ambivalentes (Handy, 1976; Pfeffer, 1992 e 1994a; Kanter, referido por Pfeffer, 1994a; Cabral-Cardoso, 1996). As conotações negativas que este termo carrega consigo, têm levado a que alguns investigadores recorram a termos que de algum modo lhe estão associados. Como consequência, o construto poder é muitas vezes confundido com outros como, por exemplo, *dominação*, que implica força, e *estatuto*, que para Aguinis *et al.* (1998) é apenas uma parcela da multidimensionalidade do poder, *autoridade* e *influência* (Vecchio, 1997; Katz, 1998), bem como com política (Cabral-Cardoso, 1996).

As relações de poder apresentam, todavia, alguns aspectos que lhe são característicos e as definem como tal. Um desses aspectos é o seu carácter relativo, dependente do contexto (Handy, 1976; Emerson, referido por Finkelstein, 1992; Pfeffer, 1994a). Isto é, se a fonte de poder de A não for saliente perante B, então essa fonte é ineficaz para essa situação e A não será capaz de influenciar B (Handy, 1976). Para além disto, Pfeffer (1994a) ressalta a necessidade de existir um nível moderado de interdependência na relação entre A e B para que se possa falar de uma relação de poder. Outra característica, que advém do facto de o poder ser raramente unilateral, é o de muitas das

relações/situações de influência estarem equilibradas numa equação de poder, sendo este mais chocante e mais extremo quando a equação de poder é mais desequilibrada (Handy, 1976). A posse de uma base de poder não significa automaticamente que se pode influenciar alguém, estando isso dependente de quanto poder se pode pôr em equilíbrio, recordando sempre que um tipo de poder pode anular outro.

Por outro lado, o poder é exercido através de diferentes táticas/estratégias, assentando num número específico de *fontes*, *bases* ou *tipos* de poder (Handy, 1976; Vecchio, 1997; Astley & Sachdeva, 1984) - o poder potencial, sobre o qual este estudo se debruça.

2.2. As fontes de poder ou o poder potencial

Donde vem o poder? Segundo Pfeffer (1994a) para sermos eficazes precisamos saber desenvolver fontes de poder e a maneira de empregar esse poder estratégica e tacitamente, bem como compreender de onde vem o poder dos outros intervenientes.

Existe acordo entre os académicos de que o poder é um construto multidimensional (Handy, 1976; Finkelstein, 1992; Ibarra, 1993; Pfeffer, 1994a; Vecchio, 1997; Aguinis *et al.*, 1998).

Neste contexto, têm-se desenvolvido várias tentativas de categorização das diferentes dimensões de poder (Astley & Sachdeva, 1984), das quais a taxonomia de French e Raven, proposta no seu artigo “The bases of social power”

publicado em 1959, é o modelo mais frequentemente utilizado (Aguinis *et al.*, 1998; Cunha *et al.*, 2003). Esta taxonomia distingue cinco bases de poder que contribuem para a capacidade do agente influenciar o alvo: poder de recompensa, poder coercivo, poder legítimo, poder de referência e poder de especialização:

– *Poder de recompensa* (também designado de recursos ou compensatório. Designado por Vecchio (1997) como a “cenoura”, esta base de poder assenta na percepção de que o agente tem a capacidade de dar ao alvo o seu objectivo, tangível ou intangível (Aguinis *et al.*, 1998). Isto é, este tipo de poder “ocorre quando alguém possui um recurso que outro deseja e que está disposto a transaccionar por um certo comportamento. A sua eficácia depende da medida em que os indivíduos valorizam essas recompensas” (Cunha *et al.*, 2003: 664).

– *Poder coercivo* (ou físico). Este tipo de poder não necessita ser exercido para ser eficaz, baseia-se nas percepções por parte do alvo de que o agente tem a capacidade de o punir. Cunha *et al.* (2003:664) ressaltam que a aplicação deste tipo de poder requer alguns cuidados para ser eficaz, “dado que tende a ter um impacto negativo no receptor da penalização, particularmente se for percebida como iníqua.”

– *Poder legítimo* (de posição ou legal), assenta na vontade de outros aceitarem a orientação de alguém (Vecchio, 1997) ou na percepção de que o agente de influência tem o direito de o fazer e que o alvo dessa influência tem a obrigação de lhe obedecer (Aguinis *et al.*, 1998). Este tipo de poder é apenas eficaz se realmente aceite pelas pessoas que pretende controlar (Vecchio, 1997). A posição hierárquica, é uma das modalidades deste que é considerado por Brass & Burkhardt (1993) como das fontes de poder potencial mais forte e um dos constrangimentos mais imutáveis no poder, resultando do papel ou da posição

ocupada no organograma formal da empresa, a que os teóricos definem como autoridade (Handy, 1976; Ibarra, 1993; Finkelstein, 1992).

– *Poder referente*. Também designado de carisma, popularidade ou centralidade sociométrica (Handy, 1976), este tipo de poder reside na pessoa, nas suas características pessoais, na sua personalidade, levando o alvo a identificar-se com o agente ou a desejar associar-se a ele (Handy, 1976; Vecchio, 1997; Aguinis *et al.*, 1998). Este tipo de poder é psicometricamente diferente do poder de posição (Yukl & Fable, referidos por Welbourne & Trevor, 2000) sendo acessível a qualquer indivíduo nas organizações independentemente da sua posição na estrutura hierárquica (Cunha *et al.*, 2003).

– *Poder de especialização* (informacional e do conhecimento). Atribuído a quem é considerado conhecedor ou competente em determinado tema/área, nomeadamente por se possuir uma qualificação superior num determinado campo, reconhecido por aqueles sobre os quais vai ser exercido (Handy, 1976; Vecchio, 1997; Aguinis *et al.*, 1998), ou do acesso a informações que são vitais para a organização (Cunha *et al.*, 2003). Esta base de poder tem uma vertente de comparação, isto é, alguém é considerado especialista porque sabe mais do que outro. Mesmo que essa diferença seja pequena, se for num campo fortemente valorizado ela pode ser uma fonte de poder, existindo, porém, sempre a possibilidade de se perder essa fonte se alguém entretanto desenvolver um nível de conhecimento/especialização superior. Daí que este tipo de poder se reforça quanto mais difícil se tornar a sua substituição (Cunha *et al.*, 2003). Ao nível da gestão de topo, este tipo de poder assenta na habilidade em lidar com as contingências ambientais e contribuir para o sucesso organizacional (Finkelstein, 1992). Os gestores com conhecimento relevante numa área crítica para a

organização, são os que têm maior poder e influência em escolhas estratégicas. O valor crítico desse conhecimento depende de quais os elementos do ambiente que a organização considera problemáticos.

Alguns investigadores incorporaram na taxonomia de French e Raven acima referida uma sexta fonte de poder, *a credibilidade* (Aguinis *et al.*, 1998). Este construto é definido como a verdade objectivamente determinada, ou a perseverança de uma fonte de poder e é muitas vezes considerada uma base de poder adicional porque vários autores concluíram que esta promove o poder de outras, constatando-se que os alvos de uma tentativa de influência tendem a obedecer mais a solicitações de comunicadores de alta credibilidade do que às de comunicadores de baixa credibilidade (Heilman, referido por Aguinis *et al.*, 1998), bem como gestores de maior credibilidade são percebidos como mais poderosos, isto é, com maior poder de referência, especialização, legítimo e de recompensa. Todavia, esta credibilidade é por um lado um aspecto potenciador e, por outro, o resultado do papel desempenhado pelo gestor e do modo como ele gere as fontes de poder que tem disponíveis, bem como das táticas de influência que põe em acção.

Por sua vez, Handy (1976) ressalta também que todas as fontes de poder podem ser usadas legítima ou ilegítimamente, mais propriamente que podem ser utilizadas ou não de maneira considerada correcta e no seu domínio adequado. Quando utilizado de modo contrário à prática geralmente aceite ou fora do seu domínio o poder é considerado disruptivo e ilegítimo, sendo designado de Poder Negativo.

Outros autores agrupam as várias fontes de poder em dois grandes grupos: *as pessoais* (ou interpessoais) e *as estruturais e contextuais* (eg. Ibarra, 1993; Pfeffer, 1994a; Cunha *et al.*, 2003).

No grande grupo das fontes pessoais incluem, para além de características inerentes à personalidade do indivíduo, a especialização resultante de atributos tais como a experiência, senioridade, educação e actividade profissional, considerando-as características de estatuto e importantes fontes de poder, particularmente em níveis organizacionais de menor autoridade formal (Ibarra, 1993).

As fontes estruturais reflectem as propriedades do sistema social e não os atributos ou comportamentos de um indivíduo ou interacção em particular (Brass & Burkhardt, 1993). Elas derivam das estruturas formais (nível hierárquico) e informais das organizações (posicionamento na rede), assentando, por sua vez, no lugar que cada pessoa ocupa na divisão do trabalho e no sistema de comunicação da empresa (Brass & Burkhardt, 1993; Ibarra, 1993). Isto é, “a estrutura é, em si mesma, uma fonte de poder” (Cunha *et al.*, 2003: 670).

O poder associado com o nível hierárquico na organização, atrás referido como poder legítimo, assenta na posição e não na pessoa incumbida dele, sendo um dos constrangimentos estruturais de poder mais imutáveis (Brass & Burkhardt, 1993). Por sua vez, as interacções sociais que emergem ao longo do tempo, e que se vão tornando relativamente estáveis e institucionalizadas, não obstante o seu carácter informal, poderão interferir nas relações de autoridade, bem como no próprio fluxo de trabalho formalmente definido, constituindo fontes de poder constrangedoras de comportamentos.

Esta abordagem está muitas vezes associada a modelos de dependência e controlo de recursos, em que o poder está inversamente relacionado como a dependência (Brass & Burkhardt, 1993; Cunha *et al.*, 2003). O *controlo de contingências estratégicas* é também uma fonte de poder que aqui se enquadra, sendo estas elementos essenciais para o desempenho e eficácia de uma unidade que se encontram dependentes da eficácia das outras unidades (Cunha *et al.*, 2003). O poder destas fontes é reforçado por factores tais como a centralidade, escassez e insubstituabilidade do recurso. Nomeadamente, o posicionamento central na rede de interações funcionais resultante do fluxo de trabalho inerente á organização – *Centralidade na Rede* - é considerado uma importante fonte de poder (Astley & Sachdeva, 1984), na medida em que os actores agem como veículos integradores de contribuições isoladas de outros não directamente relacionados, tornando-se indispensáveis para o funcionamento da organização como um todo.

Cunha *et al.* (2003:671) chamam a atenção para o papel que *a cultura organizacional* pode ter enquanto fonte de poder contextual potenciadora ou redutora de outras fontes, dado que ao representar “o conjunto de significados partilhados de uma organização que se traduz em padrões de comportamento e numa certa tradição de ‘fazer as coisas’ nessa organização” está a potenciar as relações de poder que estão na base desses comportamentos.

Yukl (referido por Cunha *et al.*, 2003: 666) considera outras *fontes de poder contextual*, tais como as resultantes da actividade política dos diferentes actores nas organizações (nomeadamente através do controlo de processos

decisórios, coligações, cooptação e institucionalização). Para além destas, ele identifica duas grandes categorias de bases de poder individuais:

- O *poder de posição* que “inclui a autoridade formal, o controlo sobre as recompensas, o controlo sobre os recursos e recompensas, o controlo sobre as punições, o controlo sobre a informação, o controlo ecológico (controlo sobre o ambiente físico, a tecnologia e a organização do trabalho).

- O *poder pessoal* [que] abarca as competências especializadas, a amizade/lealdade e o carisma.

É de notar que diferentes fontes de poder podem coexistir em simultâneo no mesmo indivíduo, afectando-se mutuamente (Handy, 1976, Vecchio, 1997)^b e que cada uma das fontes de poder estrutural e contextual se reflectem no nível interpessoal (Cunha *et al.*, 2003). “Isto é, para além das características pessoais de cada gestor, o seu poder na organização reflecte outros factores de natureza estrutural e contextual, nomeadamente os relacionados com o ‘seu’ sector” (Cunha *et al.*, 2003: 671). Uma análise análoga é feita por estes autores relativamente a aspectos macro-culturais com base no modelo de Hofstede (1983), referindo que a relação entre subordinados e superiores é influenciada pelo nível do índice de distanciamento ao poder que caracteriza a cultura em que a organização está inserida, sendo um valor elevado neste índice reforçador do poder legítimo inerente á estrutura hierárquica.

2.3. A investigação empírica sobre as fontes de poder

Pese embora a literatura sobre o poder organizacional reconheça que este é um fenómeno multifacetado, devendo ser estudado como tal, a maior parte da investigação sobre as fontes de poder tem sido feita de forma fragmentada e independente (Astley & Sachdeva, 1984). Os autores tendem a agir como proponentes de uma perspectiva em particular sobre o poder, focalizando-se num único aspecto isolado do fenómeno como que ignorando as outras dimensões e as inter-relações entre elas.

Encontramos neste grupo de estudos o realizado por Pfeffer e Salancik (1974), e que é considerado um clássico da literatura sobre o tema, que se debruçou sobre a distribuição do orçamento disponível numa universidade e a sua relação com o poder departamental, bem como o desenvolvido por Katz (1998) sobre o uso do poder de especialização retórica³.

Contudo, para além de exemplos referidos na literatura consultada tais como as investigações realizadas por Bacharach e Aiken em 1976, Drake e Mitchell em 1977 e Grimmes em 1977 (referido por Astley & Sachdeva, 1984) deparamo-nos com algumas excepções, tendo encontrado algumas investigações que procuraram fazer referencia a múltiplas fontes de poder em simultâneo e não apenas focalizar-se numa única dimensão do poder. Neste grupo incluímos o estudo de Astley & Sachdeva (1984), no qual se propuseram analisar a interdependência entre três fontes de poder intra-organizacional: Autoridade Hierárquica, Controlo de Recursos e Centralidade na Rede.

Fazendo uma revisão da investigação existente na altura constataram que estas três fontes de poder aparecem unidas na realidade das organizações em configurações interdependentes. Os autores afirmam que interações duais entre estas três fontes de poder sobressaem sistematicamente, quer reforçando-se mutuamente, quer sobressaindo o domínio de uma sobre a outra, quer ainda verificando-se uma tensão entre elas.

Para exemplificar, os autores referem que Weber (referido por Astley & Sachdeva, 1984) constatou que a autoridade formal, na qual o poder hierárquico se baseia, era bastante reforçada pela habilidade do indivíduo controlar recursos relativamente aos quais os seus subordinados dependiam. Referem também o trabalho realizado por Hinings, Hickson, Pennings e Schenk (referido por Astley & Sachdeva, 1984) no qual constataram que subunidades com elevados níveis quer de capacidade em lidar com a incerteza, quer em centralidade na rede, eram capazes de desenvolver maior poder do que outras que apenas tinham um nível elevado em apenas uma das fontes de poder. Finalmente, relembram também as constatações de Tichy e Fombrun (referido por Astley & Sachdeva, 1984: 107) ao analisarem a relação entre redes de trabalho ‘prescritas’ (formais) e ‘emergentes’ (rede interações de fluxos de trabalho), isto é, entre a autoridade hierárquica e relações de rede. Neste estudo, verificou-se que em organizações consideradas de tipo mecanicista⁴ existia interdependência e, até, ajuste, entre os dois tipos de redes, indicando que a autoridade hierárquica era reforçada pela centralidade na

³ Tipo específico de fonte de poder de especialização, que envolve uma consciência das preocupações básicas da audiência e de propósito, estratégias para invenção com sucesso e uma facilidade para a linguagem tanto escrita como falada.

⁴ Os sistemas mecanicistas são fortemente controlados, formalizados, estandardizados e especializados, contrariamente aos sistemas orgânicos (Atwater, 1995).

rede. Porém, o mesmo não acontecia na organização de tipo orgânico, na qual estas duas fontes de poder variavam independentemente.

Por outro lado Astley & Sachdeva (1984) afirmam que cada uma destas relações duais entre fontes de poder é de algum modo mediada pela presença ou ausência da terceira fonte de poder. Nomeadamente, sugerem que a relação entre o controle de recursos e o nível hierárquico, em qualquer situação numa organização, está relacionada com o grau de centralidade na rede que a subunidade possui. Deste modo, dizem os autores, quanto mais próxima do topo da hierarquia estiver uma subunidade, mais esta tenderá a encontrar-se no centro do fluxo de trabalho da organização, no sentido em que habitualmente é ela quem exerce um papel central de coordenação da distribuição de recursos provenientes do ambiente para outras subunidades. Neste contexto, o contacto com o ambiente exterior torna-se crítico, sendo importante garantir um adequado enquadramento hierárquico e funcional para que o seu desempenho tenha sucesso. Em contrapartida, funções cujo papel na obtenção de informação no exterior seja menos crítico para as restantes funções organizacionais poderão ser localizadas em níveis hierárquicos mais inferiores, onde a ligação à rede é mais limitada e, conseqüentemente, as repercussões resultantes de qualquer ineficácia no desempenho são mais facilmente limitadas.

Por outro lado, a relação entre controlo de recursos e centralidade na rede é também, segundo Astley & Sachdeva (1984), mediada pela autoridade hierárquica. Elevados níveis hierárquicos são caracterizados por uma relação positiva entre controlo de recursos e centralidade na rede, contrariamente aos níveis hierárquicos mais baixos onde esta relação é negativa. Os administradores, por exemplo, situados no centro das tomadas de decisão nas organizações, devem

ser capazes de adquirir e controlar recursos importantes mas simultaneamente estar bem localizados nos centros das redes para serem eficazes na coordenação do processo de distribuição.

Finalmente, os autores sugerem que a relação entre a centralidade na rede e o nível hierárquico é, por sua vez, mediada pelo controle de recursos, enriquecendo as conclusões de Bavelas e Leavitt no que respeita á centralidade das interações nas redes de trabalho. Estes investigadores constataram que quando perante a necessidade de resolver um problema em grupo, a estrutura das interações entre os membros do grupo fazia emergir indivíduos mais centralmente localizados que agiam como decisores e outros, colocados em posições mais periféricas como meros fornecedores de informação. Neste contexto, os decisores teriam mais poder do que os restantes membros pela sua posição central na rede. Contudo, Astley & Sachdeva (1984) ressaltam que o posicionamento central na rede não é por si só suficiente, dependendo da capacidade de adquirir e controlar recursos, que será tanto maior quanto mais elevado o indivíduo estiver na hierarquia, onde terá uma posição de maior contacto com o ambiente.

A literatura refere, também, que o valor do poder legítimo de um indivíduo depende em última instância do valor atribuído àquilo que garante essa posição, isto é, está fortemente relacionado com a importância funcional ou crítica da posição, assentando quer na capacidade de lidar com a incerteza (Welbourne & Trevor, 2000), quer no poder coercivo, ou no de recompensa através do controle de recursos (Finkelstein, 1992; Ibarra, 1993; Handy, 1976). Por outras palavras, o poder de posição é eficaz quando permite ao ocupante potencial para controlar alguns bens importantes, muitas vezes invisíveis, tais como informação, direito de

acesso a redes de relações, o de organizar o trabalho, o ambiente, o fluxo de comunicação e o de decidir (Handy, 1976; Finkelstein, 1992; Pfeffer, 1994a). Todavia, O'Byrne & Leavy (1997) chamam a atenção para a mediação de outras variáveis nesta relação. No estudo exploratório que efectuaram com base no caso de três empresas irlandesas constataram, por sua vez, que existem três variáveis que medeiam a relação positiva entre o controlo estratégico de recursos e o poder de sub-unidades: a proximidade á liderança de topo, o nível de desenvolvimento departamental e a interacção com as restantes sub-unidades.

Ibarra (1993) também constatou a interacção de diferentes fontes de poder pessoais e formais, na investigação que desenvolveu sobre os processos de inovação tecnológica e administrativa. Constatando que a centralidade na rede era fundamental em papéis de inovação administrativa, enquanto que na inovação tecnológica a sua importância tinha o mesmo peso que a posição hierárquica. Por outro lado, esta fonte de poder tinha também um efeito mediador diferente sobre o impacto das outras fontes consoante o tipo de inovação em causa. A centralidade na rede parecia mediar mais intensamente o impacto de atributos pessoais e da posição hierárquica em papéis de inovação administrativa, do que em situações de inovação tecnológica. Por outro lado, verificou também que o nível de educação tem um efeito mediador negativo, em termos de influência, para indivíduos localizados em níveis hierárquicos inferiores e afastados do centro da rede, o mesmo sucedendo com a antiguidade em situações de inovação técnica. Esta autora refere que quando um indivíduo não consegue conquistar um posicionamento formal ou as conexões de rede através das suas habilitações académicas ou de promoções ao longo da sua carreira profissional, não parece conseguir converter outras fontes de poder em influência efectiva.

O poder é, também, um tema central na investigação sobre as equipas de gestão, afirma Finkelstein (1992), defendendo que em organizações em que o poder é pouco ou nada polarizado é necessário ter-se em consideração a existência de uma coligação de gestores de topo para se capturar totalmente o leque de orientações de gestão que prevalecem. Nesse sentido, refere vários estudos que levaram á conclusão de que para um conhecimento mais profundo da influencia dos gestores de topo na direcção das organizações, é importante diferenciar os gestores em termos de poder.

Child (referido por Finkelstein, 1992), por exemplo, reconheceu que o poder é central á escolha estratégica. Ele recomendou que se estudasse o poder para se entender as escolhas estratégicas realizadas pelas organizações, considerando que ao fazê-lo os investigadores poderão fazer prognósticos realistas sobre o impacto das orientações de gestão na estratégia. Esta perspectiva é apoiada quer pela literatura académica que considera que as decisões estratégicas são, habitualmente, não estruturadas e repletas de ambiguidades, convidando, por isso, ao uso do poder, processo durante o qual diferentes executivos favorecem as suas escolhas preferidas (Mintzberg, Raisinghani & Theoret e Mintzberg , referidos por Finkelstein, 1992), quer, por sua vez, pela investigação empírica sobre a decisão estratégica que identifica o poder como conceito central. Nomeadamente um estudo de Miles e Cameron (referido por Finkelstein, 1992) que constataram que o poder de diferentes grupos funcionais influenciava estratégias de diversificação. Finkelstein (1992), por sua vez, constatou que as fontes de poder de prestígio e estrutural estavam directamente relacionadas com um maior envolvimento por parte de determinados gestores em tomadas de decisão estratégica, nomeadamente nas que afectavam posturas de diversificação.

2.4. Gerir com poder

Pfeffer (1994a) afirma que uma coisa é compreender o poder, outra coisa muito diferente é usar esse conhecimento no mundo em geral. No mesmo sentido Vecchio (1997) afirma que a incompetência no uso do poder poderá resultar em ineficácia de gestão. Este autor refere que os gestores que usam o poder com alguma frequência tendem a induzir nos seus subordinados maior deferência, dado esperarem este comportamento em contextos diferentes, o mesmo não acontecendo com gestores habitualmente mais passivos, os quais poderão encontrar maior resistência se esporadicamente resolverem pôr em uso o poder que lhes é atribuído, devido a os seus subordinados se terem acostumado á sua habitual falta de assertividade.

Gerir com poder, para Pfeffer (1992) significa que na maioria das organizações coexistem diferentes interesses e, como tal, prescreve uma série de procedimentos a seguir pelos gestores que querem dominar este conhecimento prático. Estes procedimentos passam, num primeiro momento, por se desenhar o “mapa” político da organização e dos interesses envolvidos, compreender o seu ponto de vista e o modo como esses interesses poderão estar relacionados com o próprio. Significa por outro lado, compreender que o poder é necessário para que as coisas se façam, bem como compreender as estratégias e as táticas através das quais o poder se desenvolve e é usado nas organizações, nomeadamente: o seu *timing*, o uso da estrutura organizacional, compreender a psicologia do empenhamento e de outras formas de influencia pessoal.

Em 1986, também Benfary, Wilkinson e Orth ressaltaram a importância do uso eficaz do poder, considerando-o necessário para o sucesso nas organizações, afirmando que se poderia avaliar essa eficácia apenas através da observação do contexto das relações sociais envolvidas e dos resultados das tentativas de influência. Eles afirmavam, nomeadamente, que a auto-estima, o desejo de auto-realização e a competência do gestor são reforçados pela sua habilidade em usar o poder com eficácia. Por outro lado, eles chamaram a atenção para a vertente motivacional do poder, que diziam ser o seu nível latente ou potencial, distinto da vertente comportamental, a qual seria a transposição para acção desses mesmos motivos. A necessidade de ter as coisas sob controle, de influenciar e de crescimento são exemplos de poder ao nível motivacional do gestor, o qual se encontraria impregnado nas redes de interacção social que fazem parte do contexto de trabalho nas organizações.

Esta vertente motivacional do poder é mais tarde retomada por McLelland e Burnham (1995) que, baseando-se nas conclusões de um estudo que efectuaram sobre as motivações de gestores em diferentes organizações nos Estados Unidos, sugerem que um nível elevado de motivação pelo poder estará correlacionado com o sucesso. Esta elevada necessidade de poder, que, segundo os autores, deverá ser superior á sua necessidade de serem apreciados e, até, de realização, encontra-se nos gestores de sucesso adequadamente disciplinada e controlada de tal modo que se orienta directamente para o benefício da organização como um todo e não para o próprio. Eles identificam duas características que actuam como reguladores: elevada maturidade emocional e um estilo de gestão democrático e orientador, isto é, ser capaz de controlar os subordinados e influenciar outros sem que tenha que recorrer a estilos de gestão autocráticos, nomeadamente á coerção.

Isto revela-se bastante importante pois, tal como a investigação sobre fontes de poder tem demonstrado, diferentes fontes de poder geram reacções diferentes nos indivíduos a quem se dirigem (Cunha *et al.*, 2003; Vecchio, 1997). Estas reacções dependem de diferentes factores, sendo imprescindível que o gestor as consiga antecipar com eficácia.

Nomeadamente, as fontes de poder de especialização e de referência, de carácter mais informal por natureza, têm uma capacidade maior de afectar a satisfação geral do trabalhador, o seu desempenho (Vecchio, 1997), bem como o seu próprio empenhamento (Rahim & Afzal, referidos por Cunha *et al.*, 2003). Por sua vez fontes de poder formal, tais como o poder legítimo, de recompensa e o poder de coerção, têm um impacto imediato no comportamento. Todavia, não obstante o poder formal poder induzir respostas rápidas de um subordinado, isso não significa que tenha havido necessariamente acordo ou empenhamento por parte deste.

Uma outra reacção é a resistência. Ashforth e Mael (1998) definem resistência como actos intencionais que desafiam os desejos de outros. A noção de resistência implica oposição relativamente a alguma coisa, geralmente o exercício do poder, e o facto de se considerar intencional, não significa que seja necessariamente premeditada ou racional. Por outro lado, estes autores referem que, pese embora a literatura sobre a resistência se tenha focalizado tendencialmente nos membros das organizações sem responsabilidade de chefia, assentando tradicionalmente em perspectivas do processo de trabalho inspiradas no Marxismo, actualmente poderemos considerar que as dinâmicas de resistência são aplicáveis a todos os membros das organizações – donos inclusive. Eles afirmam que os actos de resistência podem assumir diferentes modalidades,

propondo uma classificação assente em três dimensões que se entre-cruzam: enquanto direccionada a uma fonte de ameaça perfeitamente identificada (vs. difusa), como facilitadora de interesses ou objectivos organizacionais ou públicos (vs. de oposição), e consistente com as normas organizacionais (autorizada vs. não autorizada).

Uma fonte de ameaça clara e perfeitamente identificável, como por exemplo o controle hierárquico, tenderá a promover uma resistência mais direccionada, aberta e proactiva. Contudo, esse mesmo controle quando convertido em controle técnico, burocrático e normativo, despersonaliza-o e disfarça o uso do poder, impregnando-o no sistema de trabalho, fazendo com que não seja tão clara a sua 'ameaça', e, conseqüentemente induzindo a uma resistência de carácter mais difuso, incoberta ou passiva, considerada mais fácil de acomodar (Ashforth e Mael, 1998)

Independentemente da sua forma, os actos de resistência têm um elevado valor simbólico e de expressão de opiniões ou identidades (Ashforth e Mael, 1998). Para Collinson (1998) eles constituem uma forma de poder exercida pelos subordinados em contexto de trabalho, podendo ter em vista desafiar, romper ou inverter pressupostos, discursos ou relações de poder dominantes. Em suma, tal como alertam Cunha *et al.* (2003) o gestor deve ser cauteloso na utilização das fontes de poder, devendo atender ao facto de as fontes resultantes da sua posição na organização poderem não ser as mais eficazes.

Atwater (1995) chama a atenção para relação entre as fontes de poder utilizadas pelos gestores, e as características da organização em que estão inseridos, propondo-se investigar no terreno e ao nível dos gestores de linha, a proposição de Burns e Stalker de que o uso do poder de gestão seria diferente nos

sistemas mecanicistas relativamente aos sistemas orgânicos⁵. O autor parte da meso teoria de House sobre o exercício do poder nas organizações, a qual defende a ideia de que as organizações mecanicistas, pelas suas características, tendem a enfatizar a diferenciação hierárquica e a estratificação por estatuto e, conseqüentemente, neste contexto, seriam as fontes de poder de posição e de coerção as que seriam mais eficazes e aceites por todos os actores, enquanto as fontes de poder assentes em características pessoais, tais como as de referência e de especialização, se afigurariam menos necessárias. Em contrapartida as organizações orgânicas tenderiam a potenciar as fontes de poder baseadas no respeito e na especialização, as quais também seriam mais aceites pelos subordinados em detrimento do poder de posição. Contudo, as suas constatações pese embora confirmem a existência de diferenças de poder em função das características da organização, não as situam ao nível dos padrões de diferenciação pessoal/posição. Pelo contrário, o autor identificou ambas as fontes de poder nos supervisores dos dois tipos de organização, ressaltando, porém, que o poder dos supervisores tendia a ser superior em organizações com características orgânicas, isto é, em crescimento, com processos de tomada de decisão empreendedores e inovadores, bem como menor estratificação. As fontes de poder pessoal e de posição surgiam também mais elevadas em organizações onde os procedimentos se encontravam mais formalizados, provavelmente por tornar o poder mais evidente e melhor articulado.

Tal como refere Cabral-Cardoso (1996, p:407) “poucas decisões e actividades de gestão estão imunes ao jogo político” e dentro das várias funções

⁵ Os sistemas mecanicistas são fortemente controlados, formalizados, estandardizados e especializados, contrariamente aos sistemas orgânicos (Atwater, 1995).

de gestão a de recursos humanos é uma das mais susceptíveis ao seu exercício (Cabral-Cardoso, 1996; Welbourne & Trevor, 2000). Não apenas pelo papel que desempenha na distribuição de recursos (nomeadamente ao nível de promoções e de processos de revisão salarial), mas também, segundo alguns autores, nomeadamente Galang & Ferris (1997) por se encontrar colocada numa posição de influência sem autoridade, exigindo-se-lhe a demonstração da eficácia da sua acção sem que possua o benefício de criteriosas medidas objectivas.

Capítulo 3. O Estudo Empírico

3.1. Objectivo do estudo

O estudo da evolução histórica da gestão de recursos humanos e do papel dos seus *especialistas* nas organizações, revela um processo de contínuo crescimento da sua credibilidade e influência, isto é, do seu poder organizacional (Gail *et al.*, 1998). Contudo pouco se sabe sobre os determinantes desse poder.

A abordagem do poder aplicada para examinar a gestão de recursos humanos nas organizações tem vindo a aumentar nos últimos tempos (Galang & Ferris, 1997), concentrando-se tanto no nível micro, como macro.

Alguns estudos focalizaram-se nos comportamentos de influência dos trabalhadores nas decisões de gestão de recursos humanos que afectam os seus interesses pessoais tais como: a avaliação do desempenho, a selecção, salários, recompensas (Galang & Ferris, 1997) e avaliação de funções (Welbourne & Trevor, 2000). Outras investigações abordaram a determinação que o contexto organizacional tem nas práticas de gestão de recursos humanos adoptadas, tendo-se focalizado na influência de vários grupos de interesses, entre os quais o próprio departamento de recursos humanos, nos critérios e práticas de gestão a este nível.

Nestes estudos constatou-se existir uma relação positiva e significativa entre a presença nas organizações de, pelo menos, um indivíduo a tempo inteiro responsável pela função recursos humanos, e o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos. De acordo com Galang & Ferris (1997), estes

profissionais tendem a ser pressionados a usar o poder e a política de modo a evitar que outros interesses impeçam que potenciais benefícios de gestão de recursos humanos sejam realizados pela organização.

Neste contexto, estes autores, investigaram o papel de acções simbólicas - aquelas que servem para que o actor crie uma imagem, uma realidade que lhe é favorável mesmo que esta não o seja de facto - na determinação do poder do Departamento de Recursos Humanos, tendo verificado que estas tendem a revelar-se melhores indiciadores de poder do que outros indicadores, tais como a taxa de sindicalização, o desempenho do departamento e as atitudes da gestão de topo perante a gestão de recursos humanos.

Por sua vez, Welbourne e Cyr, no trabalho que publicou em 1999, ao encontrar uma relação positiva entre a presença de um gestor de recursos humanos sénior na equipa de gestão de topo e o desempenho da empresa, ressalta a importância das questões de posicionamento hierárquico e reporte para o papel desempenhado pelo gestor de recursos humanos. Estes resultados parecem-nos ir de encontro com o que têm sugerido os teóricos da gestão de recursos humanos, reforçando a posição defendida por Ulrich (1998) quando afirma que a integração da gestão de recursos humanos ao nível mais elevado da gestão é uma das condições fundamentais para que o gestor de recursos humanos assuma um papel pró-activo e constitua realmente uma mais valia para a organização em que se insere.

A relação entre gestão de recursos humanos e poder tem sido, também, posta em evidência nos estudos sobre inovação. A literatura académica sobre este tema tem ressaltado a importância do poder ou da capacidade de influência do profissional que promove práticas de gestão de recursos humanos novas para a

organização, como factor determinante para a sua implementação, tendo em consideração o grau de incerteza que a elas está associado e a consequente potencial resistência que lhes é oferecida.

Referimos, neste contexto, o trabalho de Wolfe (1995), que desenvolveu um modelo próprio, no qual identificou como determinantes para a implementação de práticas de gestão de recursos humanos inovadoras, para além das características do próprio contexto organizacional, o poder que o profissional que as pretende desenvolver possui, bem como o modo como estes factores interagem entre si.

Por sua vez, Murphy & Southey (2003) também ressaltam o papel do gestor de recursos humanos e a sua capacidade de influenciar uma série de dimensões contextuais, enquanto determinantes da adopção de novas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente de práticas de trabalho de elevada performance. Referindo que, também, Karen Legge sugere que o tipo de inovação adoptado pelos praticos de recursos humanos depende largamente da sua credibilidade enquanto fornecedores de informação e de recursos, estes autores propõem no seu trabalho de 2003, que características tais como competências de rede, influência política, conhecimento e experiência, para além de certos traços de personalidade permitirão aos profissionais de recursos humanos o apoio necessário para a adopção e implementação de práticas inovadoras.

Para além do estudo de Welbourne (1999) acima referido em que é ressaltada a importância do poder legítimo, não encontramos na literatura nenhuma outra investigação que se debruçasse sobre a identificação de possíveis fontes de poder relevantes especificamente para a gestão de recursos humanos.

E é neste espaço em aberto que inserimos a nossa investigação.

Na revisão da literatura que fizemos sobre a evolução histórica da gestão de recursos humanos em Portugal constatámos que esta evoluiu de uma função de foro meramente administrativo para outra de maior integração estratégica e de maior influência junto da gestão de topo, mas de menor delegação para as chefias de linha (Cabral-Cardoso, 2004). Os estudos académicos consultados revelam, também, uma evolução positiva ao nível das práticas de gestão de recursos humanos implementadas (Cabral-Cardoso, 2004; Cunha & Obeso, 2004).

Tal acontece num contexto em que se verifica o aumento da proporção de profissionais de recursos humanos do género feminino e em que o nível de formação de base tem vindo a aumentar e a orientar-se para áreas de gestão, continuando, a ser uma função em que os seus profissionais apresentam pouca mobilidade inter e intra-organizacional e, ainda, com pouca representatividade ao nível do Conselho de Administração.

Todavia, para além destes aspectos formais, pouco ou nada se conhece sobre as condições objectivas ou fontes de poder que sustentam esta evolução que, tal como refere Cabral-Cardoso (2004), ainda se encontra em processo de construção dinâmico.

Tal permanece ainda por investigar, sendo o objectivo deste trabalho tentar fazer, com base numa abordagem funcionalista do poder, uma primeira tentativa de identificação das fontes de poder dos gestores de recursos humanos a trabalhar em Portugal, com base nas percepções dos próprios sobre a prática e o enquadramento organizacional da sua função.

Neste contexto, não construímos hipóteses a testar, tendo decidido fazer um estudo exploratório com o qual visámos obter junto de gestores de recursos

humanos portugueses um conjunto de elementos que nos permitissem desenhar uma primeira imagem sobre como é percebido o poder por parte destes, e como estas se relacionam com as fontes de poder revistas na literatura.

Em termos genéricos as questões a que pretendemos responder no final deste estudo exploratório e que guiaram o desenvolvimento da nossa investigação são as seguintes:

- a) quais são as fontes de poder que consideram mais válidas e eficazes na conquista do reconhecimento como parceiros estratégicos da gestão?
- b) como os gestores de recursos humanos em empresas portuguesas percebem o poder que têm nas organizações?

3.2. Metodologia

A complexidade do objecto em estudo e do objectivo a que nos propomos:

fazer um estudo exploratório junto de gestores de recursos humanos portugueses com vista ao levantamento, ou recolha, de um conjunto de elementos que nos permitam desenhar uma imagem de quais as fontes de poder por eles valorizadas, bem como o modo como percebem o poder que possuem nas organizações,

exige que sigamos uma metodologia de investigação o mais aberta possível e assente numa lógica de descoberta do/no terreno. Estas são as características das metodologias qualitativas indutivas (Maroy, 1997; Flick, 1999).

Neste enquadramento, tomámos a opção por um processo indutivo de pesquisa, para o qual partimos sem termos definido hipóteses a testar, pretendendo com a nossa recolha e análise dos dados explorar e construir “um esquema teórico de inteligibilidade” (Maroy, 1997: 117) sobre as percepções dos gestores de recursos humanos em Portugal sobre o seu poder potencial.

Todavia, impusemo-nos algumas limitações.

Por um lado, estamos conscientes que ao nos focalizarmos apenas sobre as fontes de poder estamos a optar por uma visão parcelar do mesmo. Tal como alertam Brass & Burkhardt (1993), ao limitarmo-nos a abordar o poder enquanto potencial, não abrangemos toda a amplitude do fenómeno que é simultaneamente potencial e acção. Contudo, a multiplicidade de variáveis a ter em conta bem como de relações e interdependências entre elas implicaria um desenho de investigação bastante mais complexo e exigente do que aquele a que nos propomos nesta etapa do nosso percurso como investigadores.

Por outro lado, decidimos também orientar a nossa atenção apenas para uma visão micro, no plano do indivíduo, analisando as fontes de poder que o responsável por dinamizar a subunidade com a função de gestão de recursos humanos valoriza e percebe possuir, não procurando fazer nenhuma ilação relativamente a qualquer transferência de poder que possa existir entre o indivíduo e a própria subunidade a que pertence, tal como o fizeram autores como Fiol *et al.* (2001).

Estando conscientes desta delimitação do fenómeno poder, desenhámos um trabalho de investigação que recorre à entrevista semidirectiva como instrumento de recolha de dados, cuja análise se desenvolveu de acordo com os

princípios indutivos da “grounded theory” (Eisenhardt, 1989; Ibarra, 1999; Fernandes & Maia, 2001).

Este método assenta na comparação constante entre os dados recolhidos e a teoria, enfatizando o fazer emergir de categorias teóricas a partir do terreno (Eisenhardt, 1989), tendo sido criado – por Glaser e Strauss – exactamente para dar resposta à necessidade de se formalizar um processo metodológico que garantisse validar os modelos teóricos da sociologia através de “uma ligação mais estreita entre a teoria e a realidade estudada, sem pôr de parte o papel activo do investigador neste processo” (Fernandes & Maia, 2001: 52).

De acordo com Fernandes & Maia (2001: 55) o método da comparação constante “consiste num movimento contínuo entre a construção do investigador e o retorno aos dados, até que este processo fique ‘saturado’”. Este método é, segundo os seus estudiosos, o princípio central da ‘grounded theory’ e o que faz com que a teorização que o investigador vai construindo se mantenha ligada ao terreno. Por outro lado, o papel activo do investigador com a sua sensibilidade teórica, faz com que no decurso da própria investigação se reformulem novas questões e se tenha que retornar aos dados e a evoluir o questionamento de perguntas abertas para cada vez mais focalizadas e orientadas.

A construção da amostra nesta metodologia é feita ao longo da própria recolha e análise de dados, pretendendo-se uma selecção de indivíduos que sejam relevantes para o fenómeno em estudo e não tanto responder a questões de representatividade estatística (Eisenhardt, 1989; Ruquoy, 1997; Fernandes & Maia, 2001).

Finalmente, a codificação dos dados é efectuada a três níveis: aberta, axial e selectiva. Este processo pode-se desenvolver considerando cada nível como uma

etapa sequencial e cumulativa, evoluindo de procedimentos mais simples de codificação (codificação axial) para procedimentos mais complexos em termos de organização e integração das análises anteriores (codificação selectiva); todavia, também podem ser utilizadas com flexibilidade e de acordo com as características da investigação, alterando a sua ordem ou mesmo não as usando todas (Fernandes & Maia, 2001).

Esta contextualização do uso da metodologia vai de encontro à afirmação de Maroy (1997: 117) de que na investigação qualitativa “ cada investigador tende frequentemente a desenvolver o seu próprio método em função do seu objecto de investigação, dos seus objectivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros factores contingentes”. Contudo, para Fernandes & Maia (2001) esta particularidade contrariamente a ser considerada uma fragilidade, é antes de mais uma forma de lidar com o problema da integração conceptual que se lhe coloca.

Parece-nos, por tudo isto, que esta é a opção metodológica mais adequada face ao objectivo do presente trabalho, no qual pretendemos fazer emergir do terreno (tal como no termo em inglês ‘grounded’) esquemas de leitura de como o fenómeno poder e as fontes que o potenciam é percebido pelos gestores de recursos humanos de empresas a actuar em Portugal.

3.2.1. Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semidirectivas realizadas de Outubro a Dezembro de 2004.

Pareceu-nos ser este, tal como o afirmam Ruquoy (1997: 111) o instrumento mais adequado e poderoso para aceder às percepções dos gestores de recursos humanos sobre as suas fontes de poder, permitindo “explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo no quadro do objecto do estudo”.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, nos locais de trabalho dos inquiridos, tendo como suporte um guião de entrevista. Este guião serviu-nos por um lado para fazer a recolha de dados concretos de caracterização da amostra e, por outro lado como um orientador da entrevista garantindo a sua semidirectividade, isto é, que o entrevistado estruture o seu pensamento e o seu discurso livremente, mas simultaneamente garantir que os temas principais fossem abordados, bem como manter semelhante a estrutura da conversação (McCracken, 1988; Ruquoy, 1997).

Apesar destas preocupações, não descurámos a característica chave da metodologia que escolhemos, isto é a liberdade de se fazer ajustamentos ao longo do processo de recolha de dados, aspecto que orientou a própria construção do guião de entrevista.

Em todas as entrevistas optámos por evitar a utilização do termo ‘poder’ pela conotação negativa que tem associada, substituindo-o por outros termos que na linguagem comum do dia a dia lhe estão associados, nomeadamente, ‘peso’, ‘forças’ ou ‘influência’. Tomámos esta decisão, tal como outros investigadores, nomeadamente Brass & Burkhardt (1993), partindo do pressuposto de que apesar de estes termos terem definições distintas claramente evidenciadas pelos académicos, na linguagem do dia-a-dia tal distinção não é feita com essa clareza. Por outro lado, esta ambiguidade pareceu-nos não interferir negativamente na

qualidade dos dados a recolher, consoante é alertado por Aguinis *et al.*(1998). Como o nosso interesse se orientava para a identificação das percepções sobre as fontes de poder potencial e não tanto para a sua avaliação e medição, consideramos prescindível a clareza da definição do fenómeno. Esta nossa convicção surgiu reforçada pelo facto de termos constatado que, não obstante o entrevistador nunca o ter referido ao longo da entrevista, o termo ‘poder’ surgiu por vezes no discurso da maioria dos entrevistados de forma natural e espontânea, no contexto em que o estávamos a estudar.

Suj. L *“...será que a questão às vezes não é uma questão de discurso, é uma questão de poder e de quem está do lado de lá ter percepção da nossa função?”*

Suj. H *“Esse poder ou essa capacidade de influência, se não se quiser usar a palavra poder, por ter às vezes uma conotação negativa, conquista-se no dia-a-dia.”*

Ressaltamos porém que sempre que o fizeram, os entrevistados sentiram, em geral, a necessidade de ressaltar a conotação negativa do termo, associada a uma actuação menos clara que visa o benefício próprio em prejuízo do dos outros, pelo que enquanto entrevistadores continuamos a abstermo-nos de o referir.

3.2.1.1.O guião da entrevista

O guião de entrevista não é assim um questionário, mas um sumário dos grandes temas a abordar na entrevista, ao qual se recorre respeitando o mais possível a ordem de exposição do pensamento do entrevistado (Ruquoy, 1997).

Neste contexto, o recurso a um guião de entrevista não é comprometedor da abertura que se pretende na investigação qualitativa (McCracken, 1998). Pelo contrário, este é utilizado apenas como um organizador da recolha dos dados, por forma a libertar o entrevistador destas preocupações mais rotineiras e, assim, ficar mais disponível para tirar toda a vantagem do carácter contingencial da entrevista, sendo um instrumento de uso corrente na ‘grounded theory’ (Fernandes & Maia, 2001).

No nosso caso, o guião cumpriu duas funções distintas, sendo por isso estruturado em dois momentos:

- um primeiro onde se definiram os principais temas a abordar de acordo com a revisão da literatura que fizemos e da definição do problema,
- e um segundo, constituído por um conjunto de perguntas fechadas, destinadas para o final da entrevista, e que visavam garantir a obtenção de dados de caracterização da amostra, caso estes não tivessem emergido ao longo da conversação.

Os temas definidos em guião foram os seguintes:

- Percurso de carreira e Formação, ressaltando aspectos percebidos como relevantes na construção de credibilidade profissional na função;
- Caracterização da função em termos de:
 - a. enquadramento na estrutura da empresa,
 - b. áreas de responsabilidade e atribuições,
 - c. participação e envolvimento nas decisões estratégicas e quotidianas da empresa,

- d. constituição e caracterização da equipa de trabalho;
- e. Aspectos/factores que considera contribuem para potenciar a credibilidade/reconhecimento da função junto de superiores, pares e níveis hierárquicos inferiores, e/ou em quais investe para esse fim.
- f. Percepção da credibilidade/peso da função na organização;

Para a caracterizar a nossa amostra consideramos relevante recolher dados sobre:

- a empresa:
 - Sector de actividade em que actua
 - Numero total de trabalhadores
 - Nacionalidade do capital social
 - Localização geográfica

- o entrevistado:
 - Idade
 - Sexo
 - Formação de base
 - Categoria profissional e designação da função
 - Antiguidade na função e na área da gestão de recursos humanos

Pretendeu-se que estes dados emergissem da entrevista naturalmente ao longo da abordagem dos temas principais em estudo, o que aconteceu, pelo que praticamente não tivemos necessidade de recorrer a estas questões no final das entrevistas.

3.2.1.2.O processo de entrevista

“O papel do entrevistador, numa óptica semidirectiva, pode ser delimitado nestes termos: segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objectivo da pesquisa, pela instauração de um clima de confiança e pelo controle do impacte das condições sociais da interacção sobre a entrevista” (M. Grawitz, referido por Ruquoy, 1997:95).

A qualidade dos dados recolhidos através deste instrumento de pesquisa depende assim, para além do domínio da técnica desta ferramenta, de outros factores tais como: da relação do entrevistado quer com a própria investigação, quer com o entrevistador e o seu modo de intervenção (Ruquoy, 1997). Neste contexto, daremos alguma ênfase neste capítulo às condições com que o processo de entrevista se desenrolou desde o convite para a participação no estudo, condução da entrevista e compromisso final.

O primeiro contacto com as pessoas entrevistadas e o convite para participar no estudo em apreço foi feito por nós, via telefone, após uma prévia auscultação da disponibilidade para este tipo de colaboração por parte de um conhecimento comum. Sendo na nossa vida profissional, tal como os sujeitos da população seleccionada, gestora de recursos humanos numa empresa portuguesa, recorreremos á nossa rede de conhecimentos pessoais para o contacto de outros colegas com possível interesse em participar numa investigação no âmbito de uma dissertação para a obtenção do grau de mestre.

Neste contacto telefónico explicámos em termos genéricos qual o objectivo e enquadramento do estudo em apreço, combinando com o nosso interlocutor a data, hora e local de realização da entrevista. Praticamente todas as entrevistas foram realizadas nas empresas onde trabalhavam, numa sala de reuniões ou no próprio gabinete, consoante o livre arbítrio do entrevistado, mas todas elas em locais que garantiram total privacidade e ausência de interrupções (excepto alguns telefonemas, nalguns casos). Excepcionalmente, por razões de ordem pessoal, apenas um dos inquiridos sugeriu que a entrevista se realizasse fora da empresa.

Dado o carácter de conveniência da amostra alguns dos inquiridos conheciam a entrevistadora (cerca de 50% dos sujeitos da amostra) pelo que, apenas para os restantes houve a preocupação de se fazer uma breve apresentação pessoal e profissional, na fase preliminar á entrevista. A todos foi apresentado o objectivo do trabalho de investigação e explicado o enquadramento no âmbito da presente dissertação, bem como foi mais uma vez reforçado o carácter confidencial e sigiloso da nossa conversa. Todos consentiram a gravação em cassette de toda a entrevista, tendo também disponibilizado alguma informação documental da empresa quando consideravam oportuno e pertinente enquanto reforço da sua argumentação.

Ressaltamos, porém, que na apresentação do objectivo do estudo (pelos motivos já explanados acima) evitámos utilizar expressamente a palavra ‘poder’, substituindo-a por ‘influência’.

Em média as entrevistas duraram cerca de 90 minutos, tendo havido algumas que duraram pouco menos de uma hora e outras alcançado cerca de duas horas, consoante o estilo de comunicação dos entrevistados. Desenrolaram-se num

ambiente de interacção entrevistador-entrevistado que facilitou a liberdade de expressão por parte do inquirido. Aliás, constatámos na generalidade que os temas abordados se revelavam bastante interessantes para o entrevistado, o qual se empenhava bastante na exposição fundamentada dos seus pontos de vista e descrição de situações concretas da sua vivência profissional ilustradoras dos seus argumentos. Tal facilitou, por outro lado, o papel semidirectivo da entrevistadora, intervindo apenas para manter o pensamento no quadro do objecto em estudo, para esclarecer e/ou aprofundar algum tema.

Não obstante, consideramos importante notar que, no final das entrevistas, mal desligávamos o gravador, alguns dos indivíduos entrevistados voltaram a retomar os temas analisados, acontecendo que em duas situações aproveitaram para expressar mais claramente os seus pontos de vista no que concerne aos factores de poder valorizados na organização. Nestas situações, mantivemos o gravador desligado e continuamos a entrevista abstendo-nos de fazer qualquer anotação ou transcrição escrita ao longo da conversa.

Finalizámos sempre as entrevistas perguntando ao nosso interlocutor se, gostaria de acrescentar algo mais sobre o tema que não tivesse sido abordado, aproveitando também para o auscultar sobre o modo como decorreu a própria entrevista, ressalvado a possibilidade de um novo contacto caso houvesse a necessidade de algum esclarecimento posterior (que não aconteceu). Reforçamos mais uma vez o carácter confidencial dos dados transmitidos e agradecemos a colaboração, bem como a disponibilidade demonstradas, prometendo retribuir com o envio de um resumo das conclusões do trabalho.

Nos minutos subsequentes, sem a presença do entrevistado, tivemos o cuidado de registar algumas notas e impressões, sintetizando o que “aprendemos”

de novo ou comparando semelhanças e diferenças com entrevistas anteriores, tal como sugerido por Eisenhardt (1989). Esta estratégia permitiu-nos não só garantir a retenção do máximo de dados possíveis, - nomeadamente quanto a qualquer outra informação relevante que não tenha sido gravada -, registar as nossas próprias reacções à entrevista, bem como uma primeira análise dos dados recolhidos. Esta análise, imprescindível para a implementação do método de comparação constante defendido pela ‘grounded theory’, permitiu que as entrevistas realizadas posteriormente fossem exploradas já com esta ‘grelha’ de leitura.

3.2.1.3. A transcrição dos dados das entrevistas

A qualidade das gravações das entrevistas e sua posterior transcrição é relevante para garantir a fiabilidade dos dados recolhidos e da sua posterior interpretação na investigação qualitativa (Flick, 1998). Para tal, tivemos a preocupação de garantir, logo no início das entrevistas que a sua gravação estava a ser feita nas melhores condições, ficando perfeitamente inteligíveis, tendo também definido regras claras de transcrição das conversações, dado termos recorrido a apoio externo para este fim.

A transcrição das entrevistas foi feita ‘verbatim’, respeitando-se integralmente o discurso e o estilo de conversação dos intervenientes, seguindo as orientações de Bruce (referido por Flick, 1998), isto é, que tivesse as seguintes características: fosse fácil de escrever, fácil de ler, fácil de apreender, e fácil de pesquisar. De facto, não tendo sido um processo de difícil escrita, foi todavia bastante trabalhoso e demorado.

Para além da sensibilização/formação da pessoa que nos apoiou neste trabalho de transcrição para estas regras, tivemos também o cuidado de o alertar para as questões de confidencialidade e ética envolvidas neste tipo de trabalho, as quais foram integralmente respeitadas. O recurso a este tipo de apoio assentou essencialmente em questões de tempo, e envolveu apenas três das dezassete entrevistas gravadas, tendo as restantes sido transcritas por nós.

Contrariamente a McCracken (1988) que defende que o investigador deve evitar fazer as próprias entrevistas, por tal se tornar um convite não só à frustração mas também a uma familiaridade com os dados contraproducente para o trabalho posterior de análise, pareceu-nos bastante útil este ‘reencontro’ com as entrevistas, nomeadamente para o pôr em prática do método de comparação contínua característico da ‘grounded theory’.

Ao iniciarmos o processo de transcrição logo após a realização da primeira entrevista, desenvolvendo estes dois trabalhos praticamente em paralelo, (isto é, fomos transcrevendo as entrevistas nos períodos que intervalavam cada um dos contactos), foi-nos possível recordar alguns temas de relevo entretanto ressaltados e, posteriormente, aprofundá-los e explorá-los nas entrevistas subsequentes.

Pese embora este esforço simultâneo e o recurso a apoio externo, devido ao tamanho das transcrições (em média cerca de 30 paginas em letra ‘times new roman’, tamanho 12, espaço duplo), e ao tempo disponível para o fazer, só conseguimos terminar a transcrição da última entrevista dois meses depois de ela se ter realizado.

Capítulo 4. Análises de dados e resultados

4.1. Caracterização da amostra

A definição da população em estudo é crucial para a selecção das entidades de onde vamos seleccionar os indivíduos que irão constituir a nossa amostra (Eisenhardt, 1989). Na investigação em apreço a população é constituída pelos profissionais que nas empresas a que pertencem são designados como os responsáveis pela função recursos humanos (RH), a que vamos designar gestores de recursos humanos. Podendo estar posicionados a diferentes níveis hierárquicos no organograma, estes profissionais são os primeiros responsáveis pela coordenação operacional da gestão de recursos humanos no contexto empresarial, económico, social, legal e cultural português. Isto é, são responsáveis pela gestão operacional dos recursos humanos de empresas em Portugal.

No enquadramento de uma ‘grounded theory’ a selecção das pessoas a entrevistar assenta nos critérios de construção de uma amostra teórica, diferentes da amostragem tradicional aliatória cuja construção tem como preocupação dar resposta a questões de representatividade estatística (Ruquoy, 1997; Fernandes & Maia, 2001). Neste caso o “critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objectivos da investigação, tomando como principio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida” (Ruquoy, 1997: 103). Por outro lado, a grandeza da amostra, isto é o seu tamanho, pode ser determinado no decurso da investigação. “Logo que se destaque uma certa coerência na análise e que as novas informações

mais não façam do que confirmarem as anteriores , poderemos considerar que está a ser atingido um nível de saturação de informações” (pp. 104).

Procurando respeitar estes princípios, bem como critérios de acesso, tempo e recursos disponíveis para a investigação, criámos uma amostra de conveniência através da nossa rede de conhecimentos, - sendo, também, gestora de recursos humanos a trabalhar num empresa portuguesa a residir e trabalhar na zona Norte do país.

Num primeiro momento, questões de tempo associadas a acessibilidade condicionaram de imediato a abrangência geográfica da amostra. Contudo, do total das pessoas entrevistadas, duas trabalhavam em empresas sitas na zona sul do país, mais propriamente em Lisboa. Este é um aspecto que consideramos importante considerar, dado que é em Lisboa que se concentram a sede da maior parte das empresas de maior dimensão no país, com realidades de gestão e estrutura organizacional diferentes da maioria das empresas que constituem o tecido empresarial do norte do país, na sua grande parte pequenas e médias empresas (PMEs).

Todavia, conseguiu-se manter alguma heterogeneidade na mostra.

Dos cerca de 25 contactos disponibilizados, concretizamos entrevistas com 17 indivíduos, interrompendo a recolha de dados quando considerámos ter atingido a ‘saturação’ de informação atrás referida.

4.1.1. Características das empresas

A nossa amostra é constituída por profissionais de empresas de diversos sectores de actividade, médias e grandes empresas (numero total de trabalhadores

a variar desde 101 a 4000), com um equilíbrio entre representantes de empresas industriais e de serviços.

São maioritariamente empresas de capitais totalmente portuguesas, mas também estrangeiros a actuar no nosso país, nomeadamente de multinacionais de origem Árabe, Norte Americana, Francesa e Holandesa.

Características das empresas	Participantes
<u>Sede da empresa</u>	
Norte do país	15
Lisboa	2
<u>Numero de trabalhadores</u>	
<200	1
200-1000	11
1001-4000	5
<u>Sector de actividade</u>	
Serviços	6
Construção Civil	1
Hotelaria	1
Industria	9
<u>Nacionalidade dos capitais</u>	
Árabe	1
EUA	1
Francesa	1
Holandesa	1
Portuguesa	13

Quadro 4.1 – Características das empresas

4.1.2. Dados biográficos dos participantes

O grupo de pessoas que participaram no estudo abarcou um largo intervalo de idades (dos 29 aos 60 anos), a viverem diferentes etapas do seu percurso profissional e em antiguidade na função (de 1 a 20 anos), sendo 30% do sexo feminino. A maioria apresentava uma escolaridade de nível universitário, em

áreas das Ciências Sociais, Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, alguns até ao nível do Mestrado.

Dados biográficos		Participantes
<u>Sexo</u>		
	Feminino	5
	Masculino	12
<u>Idade</u>		
	29 - 40	6
	41 - 50	7
	51 - 60	4
<u>Antiguidade na Função (anos)</u>		
	1 - 10	8
	11 - 20	6
	21 - 30	1
	>=31	2
<u>Antiguidade em GRH (anos)</u>		
	<10	5
	11 - 20	7
	21 - 30	3
	>=31	2
<u>Nível de Formação de Base</u>		
	12º ano	2
	Licenciatura em Ciências Sociais e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	1
	Licenciatura em Ciências Sociais e Políticas	1
	Licenciatura em Direito	2
	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	3
	Licenciatura em Psicologia	5
	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Comportamento Organizacional	1
	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	1
	Licenciatura em Economia	1

Quadro 4.2 – Dados biográficos dos participantes

4.1.3. Caracterização genérica da função exercida

A maioria dos entrevistados possuía a categoria profissional de Director, (excepto três casos cuja categoria era de Chefe de Departamento, Chefe de secção e Técnico Superior) e, pese embora tenhamos encontrado diferentes designações da função, todos apresentavam-na como sendo “de recursos humanos”.

Designação da Função	Numero de participantes
Director do departamento de desenvolvimento de RH	1
Director do departamento de RH	10
Director de Recursos Humanos corporativo	1
Director do departamento de RH e Controle de Gestão	1
Gestor operacional de RH	2
Responsável de departamento de RH	2

Quadro 4.3 – Numero de participantes por designação de função

Na globalidade, o titular da função reporta directamente à Administração ou à função de gestão principal da empresa, excepto um dos entrevistados (chefe de departamento) que reporta ao Director Administrativo-Financeiro da empresa, tendo apenas contacto directo com a Administração em situações de ausência deste. Nalguns casos coexistem dois tipos de reporte, hierárquico e funcional, em que o primeiro está ligado com a actividade operacional da empresa e o segundo á área específica de recursos humanos.

Apenas um dos entrevistados, referiu ter assento formal e continuado nas reuniões do Conselho de Administração, apresentando também a particularidade de ser cônjuge de um dos donos da empresa.

Estes gestores de recursos humanos coordenam a actividade de áreas funcionais com diferentes dimensões e características. A composição das suas equipas varia desde a coordenação de uma pessoa que apoia o gestor de recursos humanos em tarefas administrativas, como por exemplo:

Suj. Q “tenho uma pessoa que me dá apoio administrativo.” ,

passando por equipas maiores compostas por pessoas com formações em diferentes áreas disciplinares:

Suj. B *“São pessoas da área da psicologia, pessoas da área da sociologia, pessoas da filosofia e são também engenheiros. Tenho também engenheiros.”*,

até á coordenação de subestruturas de gestão de recursos humanos, como no caso dos:

Suj. A *“...depois para baixo de mim tenho em cada uma das lojas um serviço de RH, com um chefe de departamento e depois tem, entre quatro a dez pessoas, nem todas licenciadas.”*

Suj. C *“Tenho 3 pessoas com formação em psicologia, uma com formação em Direito e uma pessoa com formação em GRH. São todos, excepto uma pessoa, Directores de Recursos Humanos. E a outra é um responsável de RH.”*

Estas últimas situações referem-se aos gestores de recursos humanos das empresas que, aqui em Portugal, têm mais de 2000 trabalhadores e uma estrutura dividida em subunidades de negócio.

As responsabilidades funcionais são também diversas, embora integradas no tronco comum da gestão de recursos humanos. Encontramos assim, na nossa amostra, a descrição de uma função que abarca a coordenação e operacionalização da parte administrativa ligada ao processamento de salários e a aspectos legais da relação laboral, para além da gestão dos serviços de apoio social:

Suj. D *“que abrange toda a área de RH e a parte social, e comuns da empresa: cantinas, bar. Parte de expediente geral ou de secretaria também está dependente do meu sector: contactos com finanças, com câmaras, toda essa parte de secretaria e de expediente geral também pertence, neste momento, à área de RH. Evidentemente que a*

parte propriamente de RH, que é a parte de pessoal, onde temos toda a parte inerente a processamento de salários, faltas, etc.”

Noutros casos, em oposição a esta última, a função engloba a responsabilidade por aspectos não administrativo-legais da gestão de recursos humanos, por exemplo trabalhos de cariz mais técnico como o recrutamento e selecção, formação, avaliação de desempenho, saúde e segurança, etc.:

Suj. B *“Trabalha a área de Formação e desenvolvimento, trabalha a área de avaliação do desempenho, o recrutamento, as carreiras, gestão de carreiras. E há bem pouco tempo fiquei com a área de prevenção e segurança que vai ser também transversal...”*

Suj. C *“Eu sou a responsável pelos RH corporativos. O objectivo e a minha missão é ser responsável de todas as políticas de RH praticadas pela sub-holding da c., pela implementação de projectos de desenvolvimento ao nível dos RH em todas as áreas, (...) coordenação funcional das diversas DRH locais, que neste momento são 5. Apenas uma das unidades de negócio não tem uma DRH específica, eu dou-lhes um apoio. Nós temos o processamento de salários centralizado no grupo, toda essa parte está um bocadinho fora das unidades de negócio e portanto desenvolvemos toda a outra parte de GRH. (...) eu tenho uma missão específica que é a gestão de um conjunto, isto é, aquilo que são os quadros superiores da empresa.”*

As restantes englobam a coordenação de todas as actividades administrativas ou não da gestão de recursos humanos:

Suj. A *“Toda a área que tem a ver com a gestão técnica administrativa, toda a parte que tem a ver com o recrutamento e selecção, desenvolvemos operacionalmente a formação, à qual pela função que tenho, sou também chamado a participar na concepção de alguns planos ou na sugestão, ou na elaboração de alguns planos, e sempre responsável pela implementação dos mesmos. Que depois são implementados ao nível*

desta área aqui. Tem também todo aquele trabalho de sistemas de RH: avaliação de desempenho, questões de remunerações e (...) Desenvolvimento de planos de incentivos nós podemos (...) propor e desenvolver determinados tipos de esquemas de incentivos e de benefícios que não colidam com as políticas centrais do Grupo. (...) E depois toda a área de trabalhos técnicos que eu peça às minhas pessoas e que elas desenvolvem.”

Nalguns casos é também responsabilidade do gestor de recursos humanos a coordenação de outras actividades fora do âmbito da gestão de recursos humanos, tais como no caso do sujeito D, que é responsável também por toda a parte administrativa e secretariados da empresa, ou o sujeito M que é também responsável pelo ‘controlling’.

Nas equipas de maior dimensão as actividades de cariz mais técnico e especializado é desenvolvido pelos técnicos de formação superior, enquanto que nos departamentos mais reduzidos e com níveis de escolaridade mais baixos são assumidos pelo próprio gestor de recursos humanos.

4.2. Os resultados

4.2.1. O processo de análise

Na investigação qualitativa, o investigador serve como uma espécie de ‘instrumento’ na recolha e análise dos dados (McCracken, 1988; Coffey & Atkinson, 1996; Flick, 1998; Berg, 1998; Fernandes & Maia, 2001).

Assumindo esta responsabilidade iniciámos o processo de análise das entrevistas transcritas seleccionando o material que considerámos relevante,

excluindo todo aquele material que se afastava do tema em análise, nomeadamente, alguns temas paralelos ou dados soltos.

De seguida iniciámos a codificação aberta, tratando cada elemento da transcrição em si mesmo como uma observação, definindo como unidade de análise cada opinião, cada expressão de sentimento que nos transmitisse uma ideia única. Cada unidade de análise identificada era ressaltada a uma côr diferente, sendo-lhe atribuído um primeiro código, isto é, um termo sumário da informação ou ideia transmitida, muito próximo das palavras utilizadas pelos sujeitos entrevistados, que mais tarde poderia resultar numa categoria ou não.

Com este procedimento fomos decompondo os textos das entrevistas e fazendo uma primeira categorização das unidades de análise, assente nas questões habituais na “grounded theory”, tal como aconselham Fernandes & Maia (2001): *O que é que isto representa?, A que é que se refere esta unidade de análise? ou Sobre o que é isto?*.

Á medida que as entrevistas foram sendo analisadas de acordo com este procedimento, verificámos se surgiam novas categorias, se a comparação destas com os dados das anteriores implicavam a reformulação da análise já efectuada ou se a confirmava.

Seguidamente, a análise das primeiras observações deram origem a outras de um nível mais abstracto, que resultaram das inter-relações entre as categorias descritivas inicialmente identificadas através de um novo questionar (*Com que outras categorias esta se relaciona e como?*), procurando-se definir propriedades que as caracterizariam, nomeadamente, fazendo-se a integração com a literatura revista inicialmente.

4.2.2. Análise dos resultados

Apresentamos os dados com base nas categorias que consideramos mais abrangentes e com relação com os nossos objectivos:

- Fontes de poder percebidas pelos gestores de recursos humanos
- Percepção do poder da função na empresa

4.2.2.1. Fontes de poder

Da análise dos protocolos das entrevistas ressaltam três grandes categorias que de uma forma abrangente agrupam as fontes de poder identificadas pelos gestores de recursos humanos como relevantes. Estas estão ligadas com: o Indivíduo, a Empresa e a própria Função Recursos Humanos.

Categorias de Fontes de Poder	Subcategorias	Sujeitos da amostra (N=17)
Indivíduo	Competências de gestão	17
	Competência técnica em RH	16
	Características pessoais	14
Empresa	Proximidade e participação nas estruturas de decisão	17
	Maturidade da gestão de recursos humanos	12
	Características do negócio e da actividade	12
Função	Carácter Transversal	16
	Intangibilidade	6
	Decisão sobre recursos importantes	8

Quadro 4.4- Síntese dos resultados

Pelo Quadro 4.4 podemos constatar que dentro das grandes categorias identificadas, são consensualmente referidas como mais facilitadoras de poder as *competências de gestão* e a *proximidade e participação nas estruturas de decisão*, seguidas de muito perto pela *competência técnica em recursos humanos* e pelo *carácter transversal da função*. Esta última surge como a principal fonte de poder inerente á própria função, pese embora seja ressaltada também (se bem que por menos de metade da nossa amostra) a importância da *decisão sobre recursos importantes* bem como do carácter *intangível* que ela possui.

4.2.2.1.1. Categorias do Indivíduo

Para os participantes neste estudo parecem existir características inerentes ao próprio indivíduo que actuam como fortes potenciadores do poder que este terá no exercício da função de gestor de recursos humanos. Estas características estão relacionadas com a sua competência não só a nível técnico e específico de recursos humanos, mas também enquanto gestor numa perspectiva mais abrangente, bem como em aspectos inerentes à própria pessoa que exerce a função e aos contactos extra-profissionais que estabelece.

A. Competências de gestão

Pelo consenso que reúne à sua volta (todos os entrevistados ressaltaram a sua importância), esta parece ser uma das bases de poder de maior importância.

Posicionando a sua função ao nível da gestão estratégica da empresa, ela surge como factor fundamental para o reconhecimento enquanto gestores dos profissionais de recursos humanos.

Neste contexto o conhecimento de conceitos de gestão global - *formação em gestão* -, de cariz financeiro, e o uso de uma linguagem objectiva, assente em números e em *indicadores/ferramentas de gestão*, bem como uma postura atenta às vicissitudes do negócio em que se inserem - conhecimento do negócio -, surgem como basilares para o sucesso do desempenho da função, para além da ligação a outras funções de gestão reconhecidas como importantes para a organização – através de *parcerias* ou da *absorção de outros sectores*.

Estas são as principais componentes desta subcategoria que emergem dos dados recolhidos, e que sintetizamos no Quadro 4.5:

Subcategoria	Componentes
Competências de gestão	Conhecimento do negócio
	Formação em gestão
	Ferramentas e indicadores de gestão
	Parcerias
	Absorção de outros sectores

Quadro 4.5- Subcategoria Competências de gestão

De acordo com Finkelstein (1992), o poder de especialização ou de conhecimento assenta na habilidade em lidar com as contingências ambientais críticas para a organização e contribuir para o sucesso da mesma. Daqui ressalta de imediato que este tipo de poder depende de qual o conhecimento considerado crítico para a organização, e a capacidade de apresentar resultados e ligá-los à performance global da organização.

Os dados obtidos a este nível sugerem-nos que os gestores de recursos humanos consideram ser fundamental o conhecimento abrangente ao nível da gestão e do negócio em que estão inseridos, por forma a poder intervir de modo mais integrado e competente em questões de âmbito mais geral, ao mesmo nível dos seus parceiros de gestão:

Suj. A: *“Isso faz com que ele tenha uma relação de conhecimento e um grau de conhecimento da operação muito grande. Um grau de conhecimento da operação no sentido de dizer assim, “o.k., olhem, a nossa.. temos a loja a funcionar bem (ou mal), ele consegue através desse ponto avançado no negócio da loja, ter uma relação muito próxima e também ele consegue se aperceber das dificuldades que os seus colegas têm na área mais operacional.”*

Suj. M: *“Conhece bem a empresa, domina o funcionamento dos vários sectores de gestão (...)eu passei a ser peça imprescindível e peça quase com total autonomia para as decisões necessárias ao processo”*

Suj. Q: *“A primeira coisa que eu fiz foi o levantamento de funções, pois em minha visão da GRH é a de que a primeira coisa a fazer, que se deve fazer é conhecer qual a área de negócio, o que é que as pessoas fazem, para o que é que isso interessa, que operações é que têm que fazer e quais são as mais difíceis.”*

Neste contexto, e sendo a maioria dos sujeitos entrevistados licenciados em Cursos de Ciências Sociais, Psicologia e Direito, assumem como prioritário colmatar a ‘lacuna’ que os currícula dos seus cursos possuem na vertente de gestão, através da frequência de cursos de formação profissional, pós-graduações ou num Master Business Administration (MBA):

Suj. I: *“nós [licenciados em psicologia] temos uma lacuna enorme na área financeira. Porque é muito importante para nós olharmos para números.(...) É muito! Do meu ponto de vista é muito importante porque depois quando estamos em [reuniões de direcção] ou mesmo nas reuniões de actividade das empresas, olhamos para um balanço, olhamos para um determinado número de indicadores, é muito importante para nós percebermos o que é que estamos a olhar, não olhar como um boi para um palácio.”*

Suj. E: *“...no MBA que fiz tinha uma componente de Marketing internacional, mas tinha uma componente de gestão muito grande. Porque era uma área que me faltava claramente. É evidente que ao dia de hoje eu não devo dominar essas questões como um profissional da área de controle de gestão, como também não o faço relativamente á produção, e concretamente á fundição injectada, mas tem que ser uma preocupação minha de facto o estar o mais up-date possível em relação ás conversas em que eu participo.”*

Com esta formação procuram, por um lado, compreender os seus parceiros de gestão, mas por outro, e talvez, principalmente, fazer-se entender utilizando uma linguagem objectiva, quantitativa, assente em ferramentas de gestão que façam a ligação aos resultados do negócio e deste modo melhor poder demonstrar a sua mais valia para a organização.

Suj. C: *“...consegue-se muito a confiança dos gestores quando eles percebem que estas pessoas de RH falam em números”*

Suj. F: *“...para convencer uma administração seja ela qual for, eu tenho que lhe mostrar que ela vai ter lucro com aquilo, eles só investem se depois houver retorno. O problema que havia é que antes pensava-se que a formação profissional não era um investimento, para convencer que isso era um investimento demorou uns anos. Depois começaram a se convencer que isto era um investimento. Mas agora eu quero ver onde está o retorno. Enquanto eu não conseguir ver onde está o retorno, o gestor não vai. Então, vou começar a mostrar isso.”*

O recurso a uma linguagem objectiva, numérica surge como fundamental, também como fonte de informação:

Suj. I: *“Para nós estrategicamente porque tem de ser bem trabalhado, são os Tableaux de Bord. (...) com indicadores de gestão, isto é, temos por um lado, por negócio, os custos, totais por negocio mas depois distribuídos por horas extras solicitadas, inactividade, por isto ou por aquilo, mas entretanto também temos as taxas de absentismo, a taxa de rotação, temos um conjunto de outros elementos que são importantes. (...) Fazendo algum tipo de análise é extremamente interessante para nós detectarmos algumas coisas mas muitíssimo mais importante - e não é para nós que fazemos isto -, é mostrar às empresas o que é que está a acontecer, questionar eventualmente porque é que determinada coisa está a ocorrer e tentarmos também nós próprios avançarmos com sugestões de resoluções de questões.”*

Por vezes, essa procura de credibilidade através da objectividade dos números e da ligação aos resultados do negócio é feita através de parcerias, trabalhos de equipa, com áreas tradicionalmente reconhecidas como tal:

Suj. C: *“...a empresa estava a implementar um sistema de Balance Score Card ao nível de todas as unidades de negócio e ‘associei-me’ ao meu colega do controle de gestão. E acho que fazemos uma equipa! Conseguimos trabalhar muito bem em conjunto, e fizemos um sistema de gestão por objectivos indexado a um sistema de prémios anuais.”*

Ou até mesmo absorvendo a responsabilidade por essas mesmas áreas:

Suj. A: *“Anteriormente a estas funções estarem juntas, existia nas lojas tanto o chefe de Recursos Humanos e o Financeiro (em 1989). Quando mudamos a função em 2000, passamos a chamar Chefe RH-SAF (...) esse é que era o sentido da função. Ela é 80% Recursos Humanos e 20% Administrativa.”*

Em suma, de acordo com os dados recolhidos junto da nossa amostra uma das fontes de poder relevantes para a função de recursos humanos são as competências de gestão, que passam pelo conhecimento aprofundado da realidade da empresa e do negócio em que actua, bem como pela capacidade de lidar com ferramentas e linguagem de gestão, de modo a poder integrar de forma efectiva as decisões de gestão de recursos humanos na gestão estratégica da organização.

B. Competência técnica em recursos humanos

Subcategoria	Componentes
Competência técnica em RH	Conhecimento especializado
	Percurso Profissional
	Resultados
	Resolução de problemas
	Perspectiva de médio-longo prazo
	Postura profissional

Quadro 4.6- Subcategoria Competências técnica de gestão em Recursos Humanos

O domínio técnico da área específica da gestão a que se dedicam é também ressaltado como importante fonte de poder. Consideram como tal o *conhecimento especializado* em gestão de recursos humanos, adquirido quer através de curso de formação de base, quer através do próprio *percurso profissional*, e a evidência desse mesmo conhecimento através de *resultados* e *problemas* no imediato ou, numa perspectiva de *médio-longo prazo*, enquanto agentes de mudança. Por traz de tudo isto referem estar uma *postura profissional* pró-activa.

Suj. B: “*Isto é monitorizar os elementos que recolhe, que caiem da avaliação de desempenho, tem que ser uma estrutura de RH que saiba ler, que saiba interpretar e que saiba tirar daí conclusões e que saiba depois voltar a tratar estratégias de actuação.(...) não há ninguém na empresa a não ser nos RH alguém que saiba ler isto, que saiba interpretar bem e que saiba tirar as consequências para que, por ex., no próximo ano ou logo a seguir se desenvolvam acções de formação tendentes a fazer subir estas coisas.*”

Suj. P: “*...há situações em que o protagonismo é natural, porque as pessoas não duvidam que só eu o posso fazer.*”

Esse conhecimento especializado será, de acordo com a nossa amostra, nas áreas de Direito Laboral, nacional e internacional, na vertente burocrática administrativa, de ferramentas e técnicas de gestão de recursos humanos, sobre Psicologia e Comportamento Organizacional, pela importância do próprio objecto da função – a pessoa individual, em grupo e nas organizações.

Enquanto contribuintes para a consolidação deste conhecimento técnico teórico/académico em gestão de recursos humanos, mas também das competências de gestão referidas atrás, são ressaltados a qualidade, o tipo, a duração do percurso profissional efectuado ao longo da carreira do indivíduo, bem como o âmbito da experiência desenvolvida – na generalidade os entrevistados apresentam carreira profissional dentro da área de recursos humanos -, para além do próprio contexto que a envolveu, nomeadamente as dificuldades vividas, e até mesmo a imagem de gestão das empresas onde esse percurso se desenrolou:

Suj. C: *“...porque tal como costume dizer, vir da [empresa X] é assim aquela coisa! Foi isso. E isso dá-me uma mais valia grande.”*

Suj. B: *“...foi a minha experiência profissional e a experiência que fui adquirindo ao longo dos anos que me trouxe, é porque de facto, ser gestor de recursos humanos é na minha opinião, uma função estratégica para a empresa.(...) porque o meu percurso profissional foi-me dando “rapport”, e foi-me permitindo desenvolver competências no sentido de ter uma noção mais clara do que deve ser um gestor de RH. O meu trajecto profissional foi-me ajudando a desenvolver algumas competências mais espartilhadas, não tão organizadas numa perspectiva de GRH, mas mais divididas por áreas que me permitiram chegar aqui.”*

Suj. H: *“Além de tudo, ficamos a assegurar o sustento de toda a família [e a gestão da empresa]. Portanto e aí foi a prova de fogo, a partir daí não há ninguém que*

não acredite que a pessoa não é capaz, não é? Portanto, percebe, eu acho que tem muito a ver com as circunstâncias como as coisas foram vividas.”

Por outro lado, são as evidências dessa mesma competência através de resultados, que parecem suportar o próprio reconhecimento.

Suj. C: *“O facto de eu ter cumprido com alguns objectivos está-me a abrir portas para eu ir investindo e propondo outras coisas.”*

Suj. Q: *“...as pessoas estão um bocadinho á prova, têm que demonstrar aquilo que conseguem...”*

A visibilidade destes resultados, o impacto que têm nos resultados globais da empresa e a importância que lhes é atribuída pela administração ou accionistas condicionam a força com que estes contribuem para o poder da função.

Suj. K: *“Quando se entra num processo destes em que tens que ser o protagonista num processo completo de reestruturação, isto reflecte-se logo nos custos. Isto é a estrutura de custos da empresa mudava semana a semana e mês a mês conforme, e portanto foi a melhor maneira de conquistar credibilidade...”*

As ‘áreas de incerteza’ onde os gestores de recursos humanos consideram recolher maior reconhecimento são as que envolvem o relacionamento com entidades estatais (principalmente as de cariz fiscalizador), com entidades representativas dos trabalhadores e relações laborais internas:

Suj. A: *“Eu acho que tem influência. E então quando santa barbara, quando troveja é que eles se lembram de mim. Muito! No dia a dia lembram-se de mim, mas quando troveja eles lembram-se. E quando sentem que podem meter a pata na poça também se lembram bastante.(...)Tudo o que tem a ver com aquelas questões mais de relação, ou de “ralação” com os sindicatos e coisas assim...”*

Suj. K: *“Porque ao nível dos accionistas, da administração valorizaram logo muito a função, resolvi-lhes a reestruturação, organizei-lhes os departamentos em termos legais pois – Ah, porque eu entrei em Junho e em Julho coincidiu com um período em que todas as empresas de comunicação social tiveram inspecções do IDICT, daquelas forte e feio a pedirem tudo e mais alguma coisa, que na altura fiquei logo em pânico, pois tinha acabado de entrar ainda não conhecia bem o que tinha e o que não tinha, e apanhei logo com uma inspecção em cima, mas por outro lado foi uma coisa que ajudou muito, 1º perceberam que não podem ter as coisas mal organizadas...!”*

Suj. O: *“Eu acho que é interessante porque estamos a falar exactamente de como é que se consegue que os RH possam ser abrangentes e possam chegar às suas coisas, não é? Uma das formas é esta. Tem que haver um fiel, uma espécie de presidente da república que é o meu papel – o garante da normalidade do funcionamento das instituições - , isso mesmo, não deixar que nada se degrade do ponto de vista das relações. E isso eu faço questão. Não há nada, nenhum conflito, nenhuma situação de falta de respeito, isso não há. Se houver, olhe, se for de cima para baixo, então paga em cima, paga em baixo, paga onde for porque eu não faço essa distinção.”*

Neste quadro, surgem bastante valorizados, pelos nossos participantes, enquanto óptimas oportunidades de reforço ou conquista de poder, os processos de ‘downsizing’. Estes processos, actualmente bastante frequentes em empresas portuguesas e vividos recentemente por sete dos nossos entrevistados, são geralmente situações críticas para a empresa que os promove, não apenas ao nível da gestão do relacionamento com as diversas entidades envolvidas, mas também porque têm um impacto imediato e visível nos resultados globais da organização:

Suj. K: *“[Os processos de ‘downsizing’] são uma área de trabalho nos RH, que obviamente não é agradável, porque penso que não há ninguém nos RH que goste do trabalho de estar a despedir pessoas, sobretudo em bloco. Mas quando isso acontece e é*

bem feito, e quando corre bem, é a melhor maneira de se ganhar credibilidade junto do accionista e da administração, porque ao contrario de tudo o resto nos RH em que não se vê o efeito imediato, (...). Quanto se entra num processo destes em que tens que ser o protagonista num processo completo de reestruturação e ajudar até a definir, isto reflecte-se logo nos custos. Isto é a estrutura de custos da empresa mudava semana a semana e mês a mês conforme, e portanto foi a melhor maneira...”

Contudo, os gestores de recursos humanos da nossa amostra ressaltam que a sua intervenção, pelas características do objecto sobre o qual actuam – pessoas, valores, atitudes, comportamentos, cultura – tem obrigatoriamente um retorno de médio-longo prazo.

Suj. J: *“...esta é uma empresa que foi criada em 1969 e temos pessoas não tão poucas quanto isso que perduram desde essa altura, ou seja, trazem formas de estar, de pensar, comportamentos, vícios que custam a desenraizar e foi um trabalho extenso e até extenuante que se fez no início, e que foi importante. Nesta altura vê-se que foi um trabalho gratificaste e importantíssimo.”*

No seu entender, tal exige dos profissionais que a exercem essa mesma perspectiva, estando conscientes de que é muitas vezes um processo de mudança gradual, no qual têm que ultrapassar resistências e acompanhar a evolução da maturidade de gestão (de recursos humanos) da empresa.

Suj. H: *“Conquista-se com a convicção de que temos um percurso, temos um objectivo, temos que lá chegar, temos estas ferramentas, temos estas técnicas. Eu acho que é a demonstração da competência. Sempre, sempre, sempre. Porque acho que todos os gestores estão sempre a ser postos à prova, e depois de terem feito um percurso numa determinada direcção a credibilidade está ganha, e a partir daí as coisas tornam-se muito mais simples, muito mais...”*

Suj. L: *“para fazer isso (...) novas metodologias, novas dinâmicas, novas orientações é quando há um histórico, uma experiência numa lógica evolutiva das coisas, nós não podemos ir do 8 para o 80 sem passar no 40.(...) se estamos no 20, 30 e queremos passar para o 60, 70 sem historia, sem conhecimento por parte das pessoas, sem sensibilização para este tipo de coisas, acho que é um erro. Acho que é um erro e até acho que é difícil implementar uma situação dessas.”*

Mas se por um lado esta característica lhes dificulta o reconhecimento face a outras áreas de gestão com um impacto mais directo e imediato, por outro resulta como uma fonte de poder mais consolidado, na sua opinião:

Suj. E: *“...mas a prazo, quer do ponto de vista do conhecimento, da própria cultura da empresa, quer do ponto de vista até da capacidade de resposta ela. Começa-se a verificar que não é verdade [a primazia dos indicadores quantitativos relativamente aos qualitativos]. Isto é, você conseguiu de facto atingir os objectivos de curto prazo, conseguiu obter indicadores interessantes se não muito bons, mas depois na prática o colher a mais longo prazo os benefícios desses indicadores é um pouco ao contrario.”*

Esta perspectiva de actuação orientada para o médio-longo prazo, parece poder estar de algum modo relacionada com a tendência para uma menor mobilidade inter-empresa dos gestores de recursos humanos portugueses quando comparados com os de outras nacionalidades, tal como a referida por Sparrow e Hiltrop (referido por Cabral-Cardoso, 2004).

Paralelamente, afirmam que a actuação dos gestor de recursos humanos não pode se enquadrar numa postura reactiva, com o risco de se auto-desvalorizar, mas sim ser pró-activa, criando o seu próprio espaço na equipa de gestão, com base na qualidade do seu desempenho e de uma postura atenta e disponível para as necessidades do negócio em que estão inseridos:

Suj. M: *“Estar atento, estar consciente da estratégia, ser credível, (...)”*

Suj. R: *“...é necessário termos o cuidado de estarmos sempre a melhorar e a definir coisas novas. Neste momento, apesar de termos o levantamento de necessidades de formação há 2 ou 3 anos, eu e os outros directores já chegamos á conclusão que o que se faz não é suficiente. Portanto há que melhorar, fazer outras coisas.”*

Suj. G: *“Há coisas que são fundamentais. Não haver erros, não haver atrasos, as chefias não terem que se “queixar” de coisas básicas. (...)A funcionar quase sobre rodas.”*

Suj. A: *“Mas eu acho que os RH marcaram 1º a posição no terreno. Enquanto os financeiros foram sendo substituídos por sistemas, nós fomos pondo pessoas a tratar das pessoas.”*

Em suma, a competência técnica em gestão de recursos humanos decorre da formação adquirida, do percurso e experiência profissional, apetrechando-os com a capacidade técnica necessária para a resolução de problemas críticos para a organização em ‘zonas de incerteza’ do seu domínio, tais como a gestão das relações laborais internas, e o relacionamento com entidades externas, em particular as representantes dos trabalhadores e as estatais com cariz fiscalizador. É através da resolução destes problemas que conseguem obter resultados, concretizar objectivos, importantes para a organização contribuindo com uma mais valia para a performance global da empresa.

C. Características pessoais

Outros aspectos de foro mais pessoal são também ressaltados como promotores de poder no exercício da função de gestão de recursos humanos. Nestas incluem características biográficas tais como a idade, antiguidade na

função, aspectos de personalidade ou de foro comportamental, actividades extra-profissional ou ligações a associações profissionais.

Subcategoria	Componentes
Características pessoais	Idade e Antiguidade
	Aspectos de personalidade ou comportamentais
	Actividades extra-profissionais

Quadro 4.7- Subcategoria Características pessoais

Pese embora não encontremos uma relação directa entre a percepção que têm do poder da função que exercem e a idade ou antiguidade na empresa dos gestores de recursos humanos que entrevistámos, estas são referidas como características que potenciam esse poder. A maturidade pessoal e profissional a elas associada, bem como o melhor conhecimento da empresa, dos seus valores e cultura, suportam no seu entender um estatuto aos mais idosos e com maior ‘tempo de casa’ que lhes dá ascendência perante colegas da mesma função, do mesmo nível hierárquico e até perante funções hierarquicamente superiores de menor idade e antiguidade (muitas vezes recrutados pelo próprio). Ressaltam também a mais valia que estes profissionais com uma perspectiva histórica da empresa e da sua cultura poderão dar em processos de mudança.

Suj. F: “É bom a gente conhecer esta história toda. Se a gente quer fazer uma mudança cultural nas pessoas é bom conhecer o passado para se saber também explicar porque é que tem que ser diferente. Uma pessoa nova corre o risco de chegar aqui e começar a falar de coisas ótimas mas não tendo bem presente o passado daqui pode provocar rupturas e “anticorpos” com muita facilidade. Eu acho que o melhor de tudo é a mistura. A mistura das duas coisas. Ter pessoas novas realmente, cheias de entusiasmo, que alarguem horizontes e que quando forem para o terreno tenham alguém

que as faça reflectir sobre o que pode acontecer. Aí, se calhar temos que moderar algumas coisas, mas a melhor solução é sempre o misto das duas coisas.”

A existência de diversas competências de foro psicológico e comportamental, das quais destacamos a resistência à frustração e a auto-motivação (nas quais incluímos a persistência, perseverança e determinação), pelo seu grau de consenso entre os entrevistados, assim como as de negociação, comunicação e relacionamento interpessoal, são apontadas também como importantes potenciadores de um desempenho influente da função:

Suj. B: *“eu inevitavelmente tenho que conhecer as chefias até bastante a baixo, quem são, qual a importância, para as mobilizar, para estar com elas, para poder ter uma ...potenciar desabaços, poder potenciar uma conversa mais informal, etc. Acho que isto faz parte daquilo que devem ser as competências base dum DRH, que é de saber ouvir, ter competências que lhe possibilitem compreender as pessoas, a estar com elas, ajudá-las, etc.(...)não seria um bom DRH se não tivesse uma relação de alguma proximidade estratégica com as pessoas”*

Suj. L: *“Nós temos de ter uma elasticidade psicológica e mental muito grande, uma flexibilidade muito grande.(...) Tem é de ter a capacidade e o arcaboço de saber que isto é um desafio continuo aqui, muitas vezes luta-se, com ideias com factos, luta-se com vontades pessoais.”*

Suj. J: *“O que fez foi muita persistência, porque tivemos muitos volta-faces, também, às vezes as coisas começam bem, mas se não houver uma grande força de controle, de vontade e de demonstrar os benefícios, principalmente.”*

Surge quase como que a definição de um perfil psicológico ideal do gestor de recursos humanos, muito em linha com o que defendem Murphy & Southey (2003) de que certos traços de personalidade, para além de características tais como competências de rede, influência política, conhecimento e experiência,

permitirão aos profissionais de recursos humanos o apoio necessário para a adoção e implementação de práticas inovadoras.

Podemos enquadrar também nesse contexto a importância atribuída pelos sujeitos da nossa amostra à troca de experiências com outras realidades de gestão de recursos humanos, outras culturas, a que têm acesso através de benchmarking interno em multinacionais ou através da participação em associações de profissionais como importante fonte de credibilização:

Suj. F : *“Fazemos muito intercâmbio entre nós, como também fazemos com os DRH da Europa toda. (...)E os DRH fazem a apresentação das empresas deles, fazem a apresentação da estrutura de RH, das principais acções que faz, quais são os projectos ou as acções passadas já concluídas, o que está em curso, E trocamos impressões entre nós, troca de experiências, ver se eu posso fazer também, e fico em contacto com eles.”*

Suj. H: *Porque eu acho que acima de tudo é [a AMEGRHUM] uma rede e como rede é importante. (...) trocamos impressões, dúvidas que às vezes temos. Eu lembro-me da S. que quando veio trabalhar para a [empresa XPTO] se pôs na rede, “alguém tem um plano de modelo de orçamentos?”, qualquer coisa assim, Nesse aspecto é importante conhecermos. Por exemplo na APG conhece-se meia dúzia de pessoas, não vou telefonar a uma pessoa “olhe, tem planos de...e como é que resulta fazer isto, olhe estou a fazer desta forma” e com um colega faço isso. Com um colega da associação que conhecemos bem sou capaz de fazer isso. E como rede acho que sim que funciona, que pode funcionar e que é importante.”*

4.2.2.1.2. Categorias de Empresa

Aspectos inerentes à própria empresa, o modo como esta está organizada, estruturada em termos hierárquicos e funcionais, bem como o posicionamento da estrutura de gestão de recursos humanos na mesma; os factores de competitividade em que assenta o negócio em que actua, o paradigma de gestão dominante, nomeadamente a nível da gestão das pessoas, condicionam bastante a actuação do gestor de recursos humanos e a sua capacidade de mobilizar pessoas e recursos para fazer com que as coisas se façam, isto é, o seu poder, de acordo com os nossos entrevistados.

A este nível ressaltam dos dados recolhidos três subcategorias:

A. Proximidade e participação nas estruturas de decisão

Subcategoria	Componentes
Proximidade e participação nas estruturas de decisão	Posicionamento hierárquico
	Intervenção em processos de tomada de decisão estratégica e definição de políticas RH
	Participação nos processos de tomada de decisão operacionais

Quadro 4.8- Subcategoria Proximidade e participação nas estruturas de decisão

Um dos aspectos mais ressaltados pelos gestores de recursos humanos da nossa amostra foi o posicionamento da função na estrutura hierárquica e/ou funcional da empresa.

É partilhado por todos que o reporte directo à administração ou á estrutura hierárquica executiva mais elevada é relevante para a sua influência na empresa,

por diversas razões. De acordo com os testemunhos recolhidos, este enquadramento para além de permitir um acesso mais imediato aos centros de decisão e, conseqüentemente, potenciar maior participação e envolvimento a este nível, formaliza a importância que a gestão dá á função, concedendo-lhe o ‘empowerment’ necessário para a sua intervenção junto dos pares e subordinados:

Suj. B: *“Nesta empresa a forma como as coisas estão organizadas são: há pelouros. (...) O nosso, o pelouro dos RH é do Vice-presidente, é a ele que nós reportamos.(...)É uma grande vantagem, seguramente. Isso de alguma forma, digamos, esclarece a importância que a administração considera estar nos RH. Há sempre algumas coisas com as quais não concordaremos, mas é bom saber que, por ex., neste pequeno exemplo que dei é atribuído aos RH um papel importante para um determinado projecto que é estratégico para a empresa.”*

Contudo, esse posicionamento por si só não é garante dessa mesma capacidade de influência. Ele tem que se repercutir em participação efectiva nos processos de tomada de decisão estratégica e operacional.

Ao longo do processo de recolha de dados constatamos que alguns gestores de recursos humanos têm uma participação activa no processo de definição do plano estratégico da empresa e de políticas globais de gestão de recursos humanos:

Suj. A: *“nós somos chamados para implementar e desenvolver. Mas, como também temos que ficar pais da criança, também somos chamados para fazer um bocadinho da criança. Como? Há um conjunto de...Todo este plano....É assim: o conselho de administração define um conjunto de objectivos. Acredito que o presidente do CA tenha um papel mais proeminente na definição daquilo que serão os grandes objectivos, ele fará em consonância com o accionista maioritário. Nesse CA estão*

representadas as várias valências, está representada a valência financeira, a valência RH, a de sistemas, a de operações (...) e o controlo de gestão. E daí quando existe a definição do plano estratégico, é um plano que vai beber em todo o lado. O que é que acontece a seguir? A seguir este mesmo CA coloca as grandes directivas à discussão do grande plenário dos Directores, no qual eu me incluo. Então nós vamos pegar no plano e vamos redefinir a linha, as grandes linhas de orientação e vamos fazer daquilo as nossas directivas estratégicas. E logo a seguir, nós próprios passamos dessas directivas estratégicas para as directivas operacionais...”

Todavia, é mais comum uma intervenção ao nível operacional. Aliás, o sucesso neste tipo de intervenção, ao integrar a gestão de recursos humanos na ‘agenda’ da gestão operacional da empresa, é um dos factores mais valorizados enquanto fonte de poder por parte dos nossos entrevistados, tal como podemos constatar pelos excertos de algumas das entrevistas que transcrevemos:

Suj. B: *“É fazendo valer argumentos no sentido que nós temos aqui um papel importante a desenvolver. (...). E eu como DRH participei numa reunião onde estavam praticamente os responsáveis de toda a área pós-venda, todos. E era disto que estávamos a falar, era da pós-venda e era de maus resultados numa determinada área, resultados deficitários da empresa numa determinada área (...) no final, quando estava quase a acabar a reunião eu resolvi dizer que não concordava nada com o que tinham acabado de dizer, por isto, isto e aquilo. Disse-lhes que a grande e mais importante questão não era aquela que estava a ser equacionada. E aquilo que foi dito pela administração foi: ‘Então apresente aí uma proposta de trabalho para resolver esta situação’. E foi a proposta dos RH que valeu para envolver estas áreas todas para pegar em todo o após-venda da empresa de retalho.”*

Suj. E: “...na prática aquilo que eu vejo ao dia de hoje é que os RH são cada vez mais chamados a intervir não só a nível e áreas de RH especificamente, mas na discussão de problemas mais alargados da organização.”

Sintetizando, da análise dos resultados obtidos constatamos que os gestores de recursos humanos da amostra ressaltam o posicionamento hierárquico da função, situando-a junto à administração (ou à função de maior poder de gestão na empresa) não apenas pelo ‘empowerment’ associado, mas também pelo posicionamento central no sistema de comunicação, que este lhes permite, e que lhes parece ser potenciador da participação efectiva nos processos de tomada de decisão estratégica e operacional.

Ao fazê-lo estão a referir-se ao poder legítimo, de posição ou legal, que lhes dá o enquadramento hierárquico – um dos constrangimentos estruturais de poder mais imutável segundo Brass & Burkhardt (1993) -, mas também, à sua interacção com a centralidade na rede - no sistema de comunicação - e controle de recursos - acesso aos centros de decisão.

B. Maturidade da gestão de recursos humanos

Por outro lado, os gestores de recursos humanos que participaram neste estudo chamam a atenção para aquilo a que optámos por designar de ‘maturidade da gestão de recursos humanos’ da empresa, isto é, a *perspectiva que a gestão tem da gestão das pessoas* e das repercussões desta na capacidade competitiva da empresa, reflectida também no percurso *histórico da função* na empresa.

Subcategoria	Componentes
Maturidade da gestão de recursos humanos	Perspectiva da gestão das pessoas
	Histórico da função

Quadro 4.9- Subcategoria Maturidade da gestão de recursos humanos

Consoante o grau de importância atribuído ao factor ‘pessoas’ para o sucesso do negócio, consoante essa mesma importância tenha um carácter qualitativo (competências) ou quantitativo (custos), diferente será o poder de base que o gestor de recursos humanos terá:

Suj. F: *“Felizmente entretanto veio a D.[multinacional] que disse isso não é necessário, isso é um imperativo nosso. Tem que ser assim. Nós queremos que haja carreiras, que haja envolvimento das pessoas, porque a nossa filosofia é realmente aproveitar o contributo das pessoas, e por isso eles defendem muito que querem o máximo de diversidade das pessoas. (...)Por isso eu tenho aqui hoje nos RH, aquilo que antes era um peso pesado administrativo, hoje estamos a virar a coisa. (...)Mas hoje já ninguém duvida que o empenhamento, o envolvimento das pessoas, o contributo das pessoas, sugestão de melhorias, são coisas que têm (...)felizmente hoje estou numa estrutura que acredita totalmente nisso. (...)Hoje eu sinto-me mal porque não consigo realizar tudo aquilo que eles me pedem. Há uns anos atrás eu dizia: ‘eu sinto-me mal por não poder fazer aquilo que gosto e considero necessário’.”*

Suj. D: *“...infelizmente, tenho que dizer que os administradores preocupam-se mais com os números, não tanto com as pessoas mas com os números. E eu acho que números sem as pessoas não existem.”*

De acordo com as características do negócio que a empresa desenvolve, do mercado em que actua e do carácter que o factor ‘pessoas’ tem para a

competitividade do mesmo, a que se associam as condições económicas vividas no momento, diferente será o poder, ou as fontes de poder do gestor de recursos humanos.

Esta relação entre as condições do mercado e as opções de gestão de recursos humanos por parte das empresas tem sido ressaltada por Marchington e Parker (referidos por Legge, 1995) e parece enquadrar-se naquilo a que autores como Karen Legg (1989, 1995) e Purcell (referido por Buyens & De Vos, 2001) referem como integração externa da gestão de recursos humanos. Consoante as condições do mercado em que a organização se insere, a gestão tende a optar por uma perspectiva mais ‘soft’ em momentos de maior crescimento, e uma gestão de recursos humanos ‘hard’ quando perante períodos de redução de lucros e margens – o que é expressamente transmitido pelos excertos das entrevistas a cima.

Associada a esta perspectiva da gestão das pessoas surge no discurso dos nossos entrevistados a própria evolução histórica da função e da sua identidade na empresa. Esta é vista como o ponto de partida ou poder de base da função:

Suj. L: *“...mas repare eles já têm esse histórico, é outra organização, outro ‘background’ que nós aqui não temos. E eu acho que nós aqui nesta empresa, e neste sector de actividade, eu acho que não há nenhuma empresa no sector, mesmo das grandes que já esteja no 60, no 70, e também acho que é impossível estarmos a sugerir aqui. Acho que daqui a 10, 15 anos (não tenho dados para quantificar isso) isso era é o ideal. Agora eu acho que nem eles estão preparados, muito menos a aceitação para isso, nem pensar nisso.”*

Suj. M: *“Posso dizer-lhe que havia um antecessor que tinha mostrado a necessidade de ter um licenciado na área de recursos humanos. Esse não foi o meu trabalho, herdei essa parte,(...)”*

Suj. K: “*Como entrei num processo que na altura era muito importante para o grupo funcionar, ganhei a credibilidade toda que precisava. A partir daí tive carta branca para desenvolver tudo o resto. É um bocado, se tivesse entrado numa fase em que tivesse tudo organizado e que não tivesse sido eu a fazer este trabalho, também não tinha a carta branca que acabo por ter, porque criei um estatuto entre aspas, junto do accionista e da administração que perceberam que , pelo menos para o mal, pelo menos o departamento foi, uma estrutura de RH tem que existir, e agora cabe-me a mim provar que não se esgota numa situação destas.*”

Estas constatações remetem-nos para a revisão da literatura quanto à evolução histórica do papel do gestor de recursos humanos e a sua ligação aos diferentes paradigmas organizacionais, a qual parece ter diferentes ritmos e velocidades de empresa para empresa, de negócio para negócio, coexistindo actualmente diferentes ‘estágios’ evolutivos, tal como afirmam Torrington (1989), Legge (1995) e Tyson & Fell (in Caldwell, 2001).

C. Características do negócio e da actividade

Subcategoria	Componentes
Características do negócio e da actividade	Especificidades do negócio
	Ciclo de vida da empresa
	Taxa de sindicalização
	Processos de Certificação de Qualidade

Quadro 4.10- Subcategoria Características do negócio e da actividade

Bastante ligados á categoria acima surgem aspectos inerentes ás características do próprio negócio em que a empresa actua. Tal como referimos atrás, para os nossos entrevistados factores tais como o *ciclo de vida da*

organização, a sua situação económica e os ‘trunfos’ em que suporta a sua competitividade, condicionam o modelo de gestão da empresa e, conseqüente, as fontes de poder do gestor de recursos humanos:

Suj. K: “Num grupo de comunicação social a área de RH acaba por ter credibilidade, a não ser que a pessoa só faça asneiras. E é esta a piada desta área, porque o negócio são as pessoas. Em qualquer outra área tu tens as máquinas, aqui são as pessoas. Tu teres a pessoa A á frente de um jornal ou a pessoa B pode te fazer com que o jornal de um mês para o outro perca leitores, pode perder publicidade, portanto o negócio é gerir pessoas, e ponto final. O accionista quando eu para lá entrei já ele tinha percebido isso. O que dá logo um espaço a esta função que noutra área de negócio é impossível”

Suj. J: “...é uma empresa de mão de obra intensiva e isso tem condicionado toda a nossa política.”

Suj. L: “Pagar vencimentos numa empresa de construção, repare trabalhei muitos anos numa fabrica, não tem nada a ver, aqui as regras... é mesmo um mundo à parte acredite. As especificidade do negocio, as necessidades, a maneira como se vêm as coisas.”

Consoante a empresa esteja a viver um período de retracção ou de crescimento as fontes de poder do gestor de recursos humanos variam, sendo que a tendência se inclina para actividades que promovam a redução de custos, e para ver como tal a gestão de pessoas, em situações de retracção:

Suj. K: “Há dinheiro, há esta dinâmica, está tudo a crescer, a administração sente necessidade de sistemas que lhes organizem informação acerca das pessoas, porque uma coisa é tu teres um jornal como é o [jornal X] com 300 pessoas mas o patrão conhecia toda a gente. (...) Num grupo desta dimensão o accionista, claro que não conhece toda a gente, conhece estes e actualmente já nem todos. Ele precisa e primeiro

interessava-lhe criar um sistema formalizado o melhor possível que lhe desse o máximo de informação.”

Suj. E: *“Se eu tenho uma carteira de negócio florescente, em grande crescimento, com produtos com valores acrescentados fantásticos, eu tenho uma margem de manobra muitíssimo grade. Quando isso não acontece estou bastante limitado em termos do que eventualmente uma pessoa possa fazer, não é?”*

Da análise dos dados das entrevistas ressaltam também outros elementos que considerámos incluir enquanto características da empresa potenciadoras de poder do gestor de recursos humanos. Elas são:

- Por um lado, o relevo dado aos processos de certificação de qualidade de acordo com as Normas ISO:

Suj. H: *“Para além destas demonstrações, acho que um processo que nos dá muita credibilidade é o processo de certificação de qualidade. Porque há um ênfase na nossa área, nos nossos processos e eu acho que eles nunca tinham pensado que nós tínhamos processos, (...)Quando vem um processo de certificação que exige que a parte de recursos humanos participe, e participe com processos como eles têm os seus, não é? Eu acho que também é um momento de acreditação do departamento, não sei se concorda comigo?”*

- a taxa de sindicalização e repercussão para o negócio da actividade sindical na empresa:

Suj. I: *“Outro exemplo, nós tivemos a primeira experiência com sindicatos aqui na S. Industria quando a nossa unidade de resinas passou para Sines. Como sabe é uma área extremamente sindicalizada e é assim por tradição, houve um conjunto de situações e começamos a ter problemas que nunca nos tinham surgido na vida. (...)em termos de resinas é só a fornecedora para todas as nossas fábricas na península ibérica, se aquela*

fábrica para com uma greve nós a partir de certa altura não temos painéis a sair de fábrica nenhuma, por isso é muito importante sabermos o que é que fazemos, para que é que fazemos porque mais cedo ou mais tarde, por isto ou por aquilo vai ter impacto nos recursos humanos.”

Numa perspectiva de poder do gestor de recursos humanos, e independentemente de qualquer juízo de valor quanto á sua eficácia ou adequabilidade de gestão, dizem-nos os dados que aqui obtivemos que as bases de poder serão diferentes consoante o ciclo económico da empresa. Elas assentarão em aspectos quantitativos e de curto-prazo - redução de custos, o ‘head-count’ - quando em períodos de retracção, enquanto a vertente qualitativa e de médio-longo prazo serão valorizadas em momentos de crescimento, condicionando, tal como referimos atrás o papel desempenhado pelo gestor de recursos humanos, indo de encontro ao que refere Cabral-Cardoso (1999). Por sua vez, Marchington e Parking (in Legge, 1995) referem que quando a pressão do mercado se intensifica e a gestão tende a tratar os seus colaboradores como custos, a actividade sindical tende a apresentar um estilo mais adverso, do que em momentos de menor tensão competitiva.

4.2.2.1.3. Categorias da Função

A própria função de gestão de recursos humanos pelo seu carácter transversal, por comportar actividades que estão ligadas ao controle de recursos importantes para a empresa e para os seus colaboradores e até mesmo pelo facto

de lidar com aspectos intangíveis da sua actividade, é em si mesma uma fonte de poder para os sujeitos da nossa amostra.

A. Carácter Transversal

Da análise dos dados recolhidos, constatamos que o carácter transversal da função é visto em dois sentidos, ambos importantes bases de poder:

- Por um lado, porque o objecto sobre o qual a gestão de recursos humanos se exerce são os próprios indivíduos, grupos nas organizações, abarcando a totalidade da população da empresa e sendo o interface formal da sua relação com ela. Aqui são ressaltadas a ascendência adquirida pela implementação de normas gerais ou de práticas tais como a Formação, o ‘coaching’ e o recrutamento. Veja-se por exemplo o excerto da entrevista do sujeito H, que consideramos resultar de fontes de poder tais como a especialização e centralidade na rede:

Suj. H: *“Depois é muito engraçado, que se calhar já se passou consigo, que é que os nossos colegas de direcção muitas vezes fomos nós que os admitimos e portanto se calhar nós somos o primeiro interlocutor e depois fica algo mais do que a colega que se apresenta no dia da entrada, percebe, também acho que é um bocadinho isso. Sabemos mais da vida das pessoas, do percurso profissional.”*

- Por outro lado, porque esta mesma gestão de recursos humanos se faz através desses mesmos colaboradores, isto é, através da sensibilização e da delegação de responsabilidades operacionais àqueles que lidam diariamente com as pessoas no trabalho. Neste contexto falam do trabalho de orientação e até de parceria com os colegas de gestão e outras funções com responsabilidades de

chefia, através das quais, para além de actuarem no sentido de influenciar a sua prática e decisões operacionais de gestão de pessoas, também, por vezes actuam como reforço de poder do próprio gestor de recursos humanos, no contexto do que é referido por Yukl (in Cunha *et al.*, 2003):

Suj. L: *“Comecei a pensar e então em vez de vender a minha ideia directamente à administração, (...) comecei a vender a minha ideia aos directores que eles ouviam.(...) consegui levar o barco a bom porto porque o projecto de avaliação de desempenho que apresentei e não foi para a frente, falei ao director de produção e ele vendeu a ideia ao administrador e passados 3 meses estava o administrador a ligar-me a saber de resultados.”*

▪ É através desta actuação transversal que a gestão de recursos humanos intervém ao nível da cultura da empresa, cujo papel potenciador ou redutor de poder é ressaltada por Cunha *et al.* (2003).

Subcategoria	Componentes
Carácter Transversal	Objecto de intervenção: o individuo e os grupos nas organizações
	Delegação de responsabilidades Rh a chefias de linha
	Intervenção ao nível da cultura da empresa

Quadro 4.11 - Subcategoria Carácter Transversal

B. Intangibilidade

Subcategoria	Componentes
Intangibilidade	Objecto de intervenção
	Resultados qualitativos

Quadro 4.12 - Subcategoria Intangibilidade

Pese embora ressaltem a importância de evidenciar e medir o mais quantitativamente possível o resultado do trabalho de gestão de recursos humanos, os sujeitos da nossa amostra valorizam bastante, enquanto base de poder, o carácter intangível quer dos resultados, quer da própria actividade de gestão de recursos humanos, quer do próprio objecto sobre o qual ela actua: cultura, atitudes, valores, etc..

Se bem que esta posição pareça, à partida, contrária àquela que ressalta a objectividade e (i)mediaticidade dos números, parece-nos todavia complementar. A complexidade da gestão de recursos humanos exige a complementaridade destas duas abordagens, perspectivas. Se bem que por um lado o numero nos dá a contabilidade e a medida das coisas, a qualidade dá-nos os significados, os conceitos, as definições, as características, as metáforas, os símbolos, e as suas descrições (Berg, 1998).

Pelos dados recolhidos nas entrevistas aquela que garante o poder de insubstituabilidade da função é esta vertente qualitativa da gestão das pessoas e não tanto os seus aspectos quantitativos, por vezes facilmente sub-contratáveis ou substituídos por sistemas informáticos:

Suj. E: *“Portanto, o que é que fica no fundo para mim em termos de acção. Tem que ser todo o tipo de actividade que não possa ser subcontractada, pela sua especificidade e pelo valor acrescentado que ela possa trazer por ser feita internamente. Tudo o resto é tentar subcontractar porque a estrutura está reduzida a mim e a uma pessoa.”*

Suj. A: *“E também porque os sistemas entram mais facilmente, e tu podes reduzir mais facilmente determinados aspectos na área financeira que não consegues fazê-lo na área de RH. Consegues fazer alguma coisa a esse nível nas áreas da Gestão Técnica Administrativa: gestão de tempos, processamento de salários, cadastro, etc. Aí podes melhorar com os sistemas e nós temos melhorado, mas não era para isso que nós queríamos um Chefe de Departamento de RH, que agora nós designamos de Coordenador de Serviço de RH e SAF (serviço administrativo-financeiro).”*

C. Decisão sobre recursos importantes

No entendimento dos nossos entrevistados, as actividades de gestão de recursos humanos estão associadas à distribuição de recursos importantes, independentemente de a decisão final ser ou não da sua responsabilidade. Como tal ressaltam-na como uma importante fonte de poder.

Suj. K: *“A ter havido uma grande acção que pudesse credibilizar a minha função para estes [pares], foi isto. Criei prémios.”*

Suj. H: *“Eu, quem toma as decisões finais [sobre a avaliação de desempenho, revisão salarial, promoções] sou eu, sempre. Agora, claro que não tomo as decisões sozinha. Se discuto com o gestor não sou eu que decido se aquele vale mais ou vale menos. Em relação a algumas pessoas que eu conheço bem o trabalho eu sou capaz de discutir, mas sempre em consenso. Não vou cortar uma ..., não faço isso. Ou levo o meu colega a pensar como eu ou, ok, se não consigo fazê-lo pensar à primeira, da próxima*

vez se calhar vou conseguir e agora faço uma certa concessão. A última palavra é minha mas nunca é unilateral.”

Em suma, estes dados trazem ao relevo o franco potencial de poder que a função encerra nas suas práticas tais como em processos de avaliação de desempenho, selecção, gestão de carreiras, avaliação de funções, e outros que de uma maneira mais directa influenciam a distribuição de recursos importantes para os membros da organização. Aliás, estas práticas têm sido objecto de estudo empírico por parte dos investigadores do poder organizacional (eg. Galang & Ferris, 1997; Welbourne & Trevor, 2000), focalizando-se na influência de vários grupos de interesse nos critérios e práticas de gestão a este nível, nomeadamente do próprio departamento de recursos humanos.

4.2.2.2. Percepção do poder da função

Questionando directamente os nossos entrevistados sobre a influência que percecionavam ter a função que exerciam, obtivemos diferentes tipos de resposta. Numa análise ao conteúdo destas respostas, tendo em conta o quadro teórico do poder nas organizações, procurámos verificar, por um lado, como os nossos entrevistados concebiam essas ‘influência’/ ‘peso’, e como estes conceitos se relacionavam com as definições de poder que encontramos na literatura académica, mas, por outro, recolher as suas percepções relativamente à avaliação desse poder.

Tal permitiu-nos constatar que os entrevistados recorreram a termos que na literatura académica surgem associados á definição de poder, tais como:

- ‘capacidade de tomar decisões’ (sujeito A e G),

- ‘protagonismo’ (sujeito A),
- ‘liberdade de acção e autonomia’ para desenvolver determinadas acções/projectos (sujeito E),
- capacidade para fazer algo que de outro modo não o conseguiria (sujeitos C, D, K e O),
- ‘estatuto’, ‘posição’, ‘espaço’ (sujeitos O, G e L respectivamente), reforçando o pressuposto de que na linguagem do dia-a-dia a distinção entre os termos *influência* e *poder* não é feita com a mesma clareza que na linguagem académica.

O carácter contingencial e de interdependência do poder é também evidenciado nos excertos das transcrições, nomeadamente quando os sujeitos afirmam esse mesmo poder com base na saliência e necessidade que a outra parte atribui à função - os outros directores, ou a empresa nos exemplos seguintes:

Suj. A: *“Na parte que diz respeito à gestão de RH, às pessoas, seja pelo facto de envolver decisões sobre pessoas, decisões muitas vezes melindrosas, decisões às vezes até odiosas e tudo mais. Aí, aí eles dão-me um protagonismo fantástico! (...) Eu acho que tem influência.”*

Suj. B: *“É estratégico já para a empresa a intervenção desta área do desenvolvimento nos resultados da empresa e na estratégia global da empresa. Não tenho dúvidas nenhuma disso. Mas ainda é possível, (...)valorizar mais esta área aos olhos da empresa.*

Neste contexto, podemos dizer que dez dos dezassete entrevistados afirmam ter uma função com poder, contrariamente aos restantes sete para quem a conquista do poder é um desafio pelo qual lutar, tal como refere o **sujeito N**:

“Acho que ainda é pouco. Aliás penso que esse é um dos grandes desafios para mim.”

Capítulo 5. Discussão e limitações

5.1. **Discussão dos resultados**

O estudo empírico efectuado procurou explorar as percepções de gestores de recursos humanos portugueses, visando o levantamento, ou recolha, de um conjunto de elementos que nos permitissem desenhar uma imagem de quais as fontes de poder por eles valorizadas e de como percebem o poder que possuem nas organizações.

A análise dos dados qualitativos recolhidos indiciam que alguns dos gestores de recursos humanos reconhecem possuir uma função com poder dentro da organização em que trabalham, enquanto outros assumem que a conquista desse poder é ainda um desafio por que lutar. Todavia, na generalidade, reconhecem enquanto fontes de poder, factores que se situam ao nível do indivíduo que a exerce, da empresa e do negócio em que se insere, bem como ao nível das características da própria função de gestão de recursos humanos.

Estes dados são nos transmitidos por uma amostra de profissionais responsáveis pela área de gestão de recursos humanos na empresa a que pertencem, possuindo na generalidade a categoria de Director, a rondar os 44 anos de idade e com experiência média na função de cerca de 13 anos – características que nos parecem estar em paralelismo com as identificadas por Cabral-Cardoso (2004) na população de gestores de recursos humanos portugueses, indiciando que, não obstante, o seu cariz teórico e de conveniência, bastante condicionada pela nossa rede de contactos, e apesar de não assentar em preocupações de

representatividade estatística, a nossa amostra apresenta, todavia, características que nos parecem se aproximar das da população a que pertence.

Nomeadamente, o baixo valor médio de ‘antiguidade na empresa onde se encontram’ dos indivíduos da nossa amostra (13 anos), em que 40% foi admitido há menos de dez anos, parece ir de encontro à hipótese levantada por Cabral-Cardoso (2004) de que a função está a passar por um processo natural de substituição da ‘velha guarda’ de profissionais por outros mais novos, pese embora o carácter recente da função em Portugal. Contudo, tal mobilidade inter-empresa, parece ir em sentido contrário à tendência constatada por estudos anteriores, que apresentam a força de trabalho portuguesa como bastante ‘sedentária’, em termos de mudança de empresa ao longo da carreira, comparativamente com outras populações europeias (Sparrow & Hiltrop, referidos por Cabral-Cardoso, 2004).

Todavia, os dados relativos à ‘antiguidade na actividade de gestão de recursos humanos’, em que apenas um dos indivíduos da nossa amostra desenvolveu função fora da área de recursos humanos e, mesmo nesse caso, durante pouco tempo no início de carreira, estão em linha com os encontrados por Cabral-Cardoso (2004) confirmando a tendência para uma evolução de carreira dentro da mesma área funcional.

A representatividade dos dois géneros sexuais parece-nos equilibrada na nossa amostra (30% de mulheres), a qual é constituída maioritariamente por indivíduos com formação de nível universitário (88%). A grande maioria tem formação nas áreas das Ciências Sociais, se bem que a formação em Gestão de Recursos Humanos, quer ao nível da licenciatura, quer ao nível de mestrado, apresente nesta amostra alguma representatividade (24%), que nos parece ir de

encontro à evolução constatada por Cabral-Cardoso (2004) quanto a uma maior educação no âmbito da gestão por parte destes profissionais.

Também no que concerne á designação da função, a nossa amostra aproxima-se das características encontradas na população portuguesa nos estudos anteriores, e que segundo estes a distingue da realidade de outros países europeus. Estamos a falar da tendência acentuada para a utilização dos termos ‘recursos humanos’ na designação da função, a qual é adoptada, sem excepção, pelos elementos da nossa amostra, todos eles pertencentes a empresas com mais de cem trabalhadores⁶. Na caracterização da função que desempenham os participantes no nosso trabalho, podemos constatar que o termo ‘recursos humanos’ é atribuído indiferentemente da perspectiva de gestão de pessoas em que esta se enquadra, pese embora a maioria tenda a desempenhar uma função que vai muito além da mera gestão burocrática e legal das relações laborais, havendo, nalguns casos clara intervenção ao nível estratégico – o que nos parece também ir de encontro à posição de Cabral-Cardoso (2004) de que estamos perante não apenas de uma mudança de ‘rótulo’, mas de uma verdadeira mudança no papel desempenhado pela função.

Quanto à representatividade desta ao nível do conselho de administração, a proporcionalidade encontrada na amostra que construímos aproxima-se da realidade encontrada por Cunha & Obeso (2004), e não tanto dos de Cabral-Cardoso (2004), dado que cerca de 29% afirmam existir um pelouro específico de recursos humanos a esse nível, um dos quais assume ele mesmo essa responsabilidade. Todavia, estes dados têm um peso relativo dado o tamanho da

⁶ Este aspecto está em consonância com o elevado coeficiente de correlação encontrado no estudo de Cabral-Cardoso (2004), entre o tamanho da organização e a designação da função.

nossa amostra e o intervalo de valores que estamos aqui a considerar: 25,7% no estudo de Cabral-Cardoso (2004) e 30% no de Cunha & Obeso (2004).

Uma particularidade que consideramos importante salientar, é de que em três casos a função recursos humanos absorveu tarefas de outras áreas funcionais (controle de gestão, administrativa-financeira e administrativa), permanecendo todavia como dominante, contrariamente ao que é referido nos estudos anteriores, em que esta surge por vezes integrada noutros departamentos. Tal poderá ser, simplesmente, uma especificidade desta amostra, contudo, os 18% que representam neste contexto levantam no mínimo alguma curiosidade, ‘quicá’ a poder ser aprofundada empiricamente.

Em suma, pese embora a construção da amostra neste trabalho não tenha obedecido a critérios de representatividade estatística, ela apresenta características muito próximas da população a que pertence tal como ela é descrita nos estudos mais recentes sobre o tema (vide Cabral-Cardoso, 2004; Cunha & Obeso, 2004): população relativamente jovem, equilibrada em termos de representatividade de género sexual, com um elevado nível de educação escolar, enquadrada hierárquica e/ou funcionalmente próxima da administração de médias ou grandes empresas.

Quanto aos resultados que nos propusemos obter neste trabalho, ressalta da análise qualitativa que os gestores de recursos humanos da nossa amostra situam a três níveis as suas fontes de poder: ao nível do indivíduo, da empresa e do negócio em que esta actua, bem como da própria função de gestão de recursos humanos – fazendo emergir caracter multidimensional do constructo o afirmado pelos teóricos do poder (vide Handy, 1976; Finkelstein, 1992; Ibarra, 1993; Pfeffer, 1994a; Vecchio, 1997; Aguinis *et al.*, 1998).

Por sua vez, este agrupamento em categorias de poder, aproxima-se da utilizada por autores referidos por Cunha *et al.* (2003) que o subdividem em fontes de poder pessoais, a que corresponderão as fontes de poder por nós identificadas ao nível do indivíduo, e estruturais e contextuais, em que podemos incluir as fontes de poder associadas às características da empresa e do negócio em que actua, mas também as inerentes à própria função de gestão de recursos humanos, no sentido em que ela é em si mesma potenciadora de contexto facilitador de poder.

Numa análise mais detalhada de cada uma destas grandes categorias de bases de poder, faz sobressair as suas particularidades. Nomeadamente, nas fontes de poder ligadas ao indivíduo, conseguimos identificar atributos de especialização e características pessoais, muito em linha dos que encontramos em Ibarra (1993).

O poder de especialização do gestor de recursos humanos parece assentar, segundo os nossos dados, não somente no conhecimento específico em gestão de recursos humanos (competência técnica em recursos humanos), mas também em conhecimentos de gestão de âmbito mais genérico e do negócio (competências de gestão). Estes serão os conhecimentos críticos para o papel que o gestor de recursos humanos pretende desempenhar na organização. Se, por um lado, a competência técnica em gestão de recursos humanos – adquirida através de formação académica mas também do percurso profissional -, lhes permite a capacidade de resolução de problemas críticos em ‘zonas de incerteza’ da sua área de intervenção directa (gestão das relações laborais, com entidades externas, por exemplo), os conhecimentos do negócio e de conceitos de gestão potenciam a adequada integração do seu contributo para a estratégia da organização.

Este entendimento parece-nos estar em linha com o que é defendido por Ulrich (1997), quando afirma que o gestor de recursos humanos deve ter uma postura pró-activa de modo a trazer resultados e acrescentar valor para a organização a que pertence. Para tal, deverá segundo este autor ter um conhecimento aprofundado sobre o negócio em que a empresa está integrada, para além de uma elevada especialização funcional na área específica de gestão de recursos humanos, bem como competências de gestão da cultura organizacional e de promoção da mudança. Por outro lado, Ulrich (1989) salienta também, enquanto contributo para a construção da credibilidade da profissão recursos humanos e seu reconhecimento enquanto parceiro de gestão, a capacidade de demonstrar a sua mais valia através da definição de medidas integradas na linguagem dos negócios, bem como uma postura orientada para a qualidade de desempenho, auto-avaliação e melhoria constante. Tal está também em consonância com as constatações de Kelly & Gennard (2000), que no seu estudo sobre percursos de carreira de gestores de recursos humanos constataram que os profissionais com maior sucesso na carreira apresentavam competências técnicas e de gestão bem integradas.

Para além de aspectos de especialização, constatamos também que os gestores de recursos humanos da nossa amostra ressaltam algumas características pessoais – poder pessoal, segundo a terminologia de Yukl (referido por Cunha *et al.*, 2003) -, surgindo quase como que a definição de um perfil psicológico ideal do gestor de recursos humanos, muito em linha com o que defendem Murphy & Southey (2003) de que certos traços de personalidade, para além de características tais como competências de rede, influência política, conhecimento e experiência, permitirão aos profissionais de recursos humanos o apoio necessário para a

adoção e implementação de práticas inovadoras. Estas características seriam a senioridade, e a conseqüente ascendência, resultantes de atributos tais como a idade e a antiguidade na empresa, bem como características de personalidade e aspectos comportamentais, dos quais salientamos a resistência à frustração, perseverança, a auto-motivação e competências de comunicação, necessários ao seu papel de agente de mudança.

Por outro lado, são ressaltadas categorias/fontes de poder que estão relacionadas com a estrutura e o contexto da empresa. Referimo-nos ao poder de posição, e à sua interacção com a centralidade na rede e ao controle de recursos, que constatamos ser valorizados pela nossa amostra ao valorizarem um posicionamento hierárquico junto à função de gestão de topo e aos centros de decisão ressaltando não apenas o ‘empowerment’ que esta posição tem associada, mas também o seu posicionamento central no sistema de comunicação, que este lhes permite, e que lhes parece ser potenciador da participação efectiva nos processos de tomada de decisão estratégica e operacional. Tal parece-nos estar em linha com as constatações de Astley & Sachdeva (1984), que ressaltam a interdependência destas modalidades de poder, mas também com os teóricos do poder intra-organizacional que afirmam que o poder de posição é eficaz apenas quando permite ao ocupante controlar alguns bens importantes, muitas vezes invisíveis, tais como informação, acesso a redes e o de decidir (eg. Handy, 1976; Pfeffer, 1994a; Finkelstein, 1992).

Na nossa amostra, constatamos que cerca de 29% afirmam existir um pelouro específico de recursos humanos ao nível da administração, mas apenas um dos gestores de recursos humanos por nós entrevistados tem ele mesmo assento no conselho de administração da empresa. Não obstante, os restantes

referem participar em processos de decisão estratégica e na definição de políticas de recursos humanos. Isto parece-nos ir, também, de encontro à posição de Cabral-Cardoso (2004), que chama a atenção para a necessidade de maior cautela quanto às conclusões sobre influência e integração estratégica da função recursos humanos a partir unicamente da leitura isolada de indicadores relativos ao seu posicionamento hierárquico, mais especificamente à sua representação ao nível dos conselhos de administração, tal como acontece no Cranet Survey (Brewster & Mayrhofer, 2000). Segundo este autor o mesmo tipo de dados que situam Portugal como um dos países em que a gestão de recursos humanos tem menor influência exactamente pela sua pouca representatividade ao nível dos conselhos de administração, não poderão induzir a conclusão inversa relativamente à França, onde apesar da elevada percentagem de directores de recursos humanos com assento nos conselhos de administração das empresas (85%), vários autores afirmam serem poucos (cerca de 5%) aqueles que de facto têm uma intervenção efectiva nas decisões da organização.

Já num enquadramento contextual, os nossos dados apontam para factores a que designamos de ‘maturidade em gestão de recursos humanos da empresa’ e ‘características do negócio’. Isto remete-nos para os diferentes paradigmas vigentes no mundo dos negócios e a sua ligação com a evolução da gestão de recursos humanos nas empresas descrita por Kathryn D. McKee (1997). Contudo, enquanto a autora enquadra esta evolução num espaço temporal que tem início nos anos 40-50 até à actualidade, parece-nos que a perspectiva que nos é transmitida pelos nossos resultados é a de que actualmente coexistem diferentes paradigmas de gestão e, conseqüentemente, diferentes papeis desempenhados pelos gestores de recursos humanos – na linha do que tem sido ressaltado por

autores como Torrington (1989), Legge (1995) e Tyson & Fell (in Caldwell, 2001).

Por outro lado, as características do negócio que a empresa desenvolve, do mercado em que actua e o carácter que o factor 'pessoas' tem para a competitividade do mesmo, a que se associam as condições económicas vividas no momento, surgem aqui como factores condicionadores do poder, ou das fontes de poder do gestor de recursos humanos. Esta relação entre as condições do mercado e as opções de gestão de recursos humanos por parte das empresas tem sido ressaltada por Marchington e Parker (referidos por Legge, 1995) e parece enquadrar-se naquilo a que autores como Karen Legg (1989, 1995) e Purcell (referido por Buyens & De Vos, 2001) referem como integração externa da gestão de recursos humanos.

Outra característica da função que também é apresentada como fonte de poder é o seu carácter intangível. Tal como já tivemos oportunidade de o referir mais acima, se bem que esta posição pareça, à partida, contrária àquela que ressalta a objectividade dos indicadores de gestão, também considerados importantes, elas surgem como complementares e necessárias face à complexidade do objecto sobre o qual a gestão de recursos humanos se dirige. O número dá-nos a contabilidade e a medida das coisas, a qualidade permite-nos aceder aos significados (Berg, 1998).

Esta relação entre qualitativo e quantitativo na gestão de recursos humanos e o seu reconhecimento, afirmação, enquanto entidade de gestão, parece-nos semelhante, se não ligada, à encontrada no processo evolutivo das ciências sociais e humanas em que se suporta, relativamente às tradicionalmente designadas

ciências objectivas, e que, tal como refere McCracken (1988), tem sido bastante discutido por diferentes autores.

Por último, os nossos dados fazem emergir o reconhecimento por parte destes profissionais do franco potencial de poder que as práticas de gestão de recursos humanos têm inerentes - e que tem sido estudado por vários autores (eg. Galang & Ferris, 1997; Welbourne & Trevor, 2000), os quais apontam os profissionais de recursos humanos como grupo de interesse e influência na sua implementação e definição de critérios. Esta atribuição de poder parece-nos poder ser uma das justificações para a menor delegação destas práticas para a gestão de linha, e da opção pelo desempenho de um papel de especialista, constatado por Cabral-Cardoso (2004) naquele que parece ser o retrato do modelo de gestão de recursos humanos português.

O poder aqui identificado parece estar associado a modelos de dependência de recursos, ou poder de recompensa, o qual assenta na percepção de que o agente tem a capacidade de dar ao alvo o seu objectivo (Aguinis *et al.*, 1998), dependendo da medida com que este valoriza esse mesmo objectivo (Cunha *et al.*, 2003). Por outro lado, está interdependente de outras fontes de poder tais como o poder legítimo e a centralidade na rede (Astley & Sachdeva, 1984), pelo que induzimos que o gestor de recursos humanos obterá maior poder através destas práticas, se situado numa posição hierárquica elevada, central na rede dos processos de decisão da organização, que lhe permita maior eficácia na distribuição dos recursos/recompensas que elas têm associados.

Quanto ao poder percebido na organização, as respostas diferem: dez dos dezassete gestores de recursos humanos entrevistados por nós no âmbito deste

trabalho afirmam ter uma função com poder, enquanto os restantes consideram não possuírem essa capacidade de influência.

Dado termos optado por não utilizar expressamente o termo ‘poder’ ao longo de toda a entrevista, na linha do que fizeram Brass & Burkhardt (1993), substituindo-o por outros termos que na linguagem comum lhes estão associados, tais como ‘peso’, ‘forças’ ou ‘influência’, fizemo-lo com o cuidado de recolher o máximo de informação que nos permitisse minimizar os possíveis riscos inerentes a esta ambiguidade, no enquadramento do que alertam Aguinis *et al.* (1998).

A análise dos conceitos por de trás dos termos utilizados, enquadrada neste contexto, permite-nos sugerir que no nosso caso, estes termos foram entendidos no mesmo sentido do termo ‘poder’, tal como este é definido na literatura académica. Com efeito, encontramos nas transcrições dos excertos das entrevistas relativos a este tema a referência a: ‘capacidade de tomar decisões’ (sujeito A e G), ‘capacidade para fazer algo que de outro modo não o conseguiria’ (sujeitos C, D, K e O), bem como ‘liberdade de acção e autonomia’ para desenvolver determinadas acções/projectos (sujeito E), que nos parecem ir no sentido da definição de Pfeffer (1994) e de Mechanic (referido por Ibarra, 1993), bem como o recurso a termos como ‘protagonismo’ (sujeito A), ‘estatuto’, ‘posição’, ‘espaço’ (sujeitos O, G e L respectivamente), que apesar de parcelares, fazem parte da multidimensionalidade do conceito ‘poder’.

Por outro lado, se a isto associarmos o facto de, não obstante os cuidados tidos por nossa parte em evitar a nomeação do termo ‘poder’, por vezes este surgir no natural decurso da entrevista que, pelo seu contexto, induzia a que o entrevistado o referisse, reforça o nosso entendimento de que os termos utilizados em sua substituição de facto não são tão distintos na linguagem comum, tal como

defendem Brass & Burkhardt (1993). Todavia, parecem não ter associada a mesma conotação negativa, dado que apenas este induzia a necessidade por parte dos entrevistados de a ressaltar. O modo como o fazem, em que acentuam o ‘benefício pessoal’ parece-nos ter a ver com a possível confusão entre ‘poder’ e ‘actividade política’, esta última definida por vários autores referidos por Robbins (1998) como aquela que não é exigida como parte do papel formal dos membros da organização, mas que está ao serviço deles mesmos.

O carácter contingencial e de interdependência do poder é também evidenciado nos excertos das transcrições, nomeadamente quando os sujeitos afirmam esse mesmo poder com base na saliência e necessidade que a outra parte (por exemplo, os outros directores, ou a empresa) atribui à função.

Finalmente, consideramos importante ressaltar que os gestores de recursos humanos da nossa amostra atribuem ao ‘poder nas organizações’ um carácter dinâmico, contínuo, que se conquista, ou que se aprende a conquistar.

5.2. Limitações do estudo realizado

Os resultados do nosso estudo deverão ser lidos ‘à luz’ de algumas limitações.

Começamos desde logo por chamar a atenção para aquelas que se prendem com a sua natureza exploratória e qualitativa. Tal como referimos atrás, pretendemos com este estudo fazer uma primeira abordagem sobre como é percebido o poder por parte dos gestores de recursos humanos portugueses, e como estas se relacionam com as fontes de poder revistas na literatura, pelo que os resultados aqui obtidos deverão ser vistos apenas como um ponto de partida

para a formulação de possíveis hipóteses a testar. Por outro lado, o tipo de amostragem utilizada – teórica e de conveniência -, pese embora, adequada para a metodologia por nós seguida, encerra em si mesma limitações de generalização que deverão ser tidas em conta.

O facto de termos utilizado apenas a entrevista como instrumento de recolha de dados, traz consigo toda a subjectividade inerente à relação que nesta se estabelece, independentemente dos cuidados com a preparação da própria entrevista e da sua transcrição. Não obstante o objectivo do trabalho (recolha de percepções) e a complexidade do fenómeno em análise induzissem logo à partida essa subjectividade, parece-nos que os nossos dados beneficiariam do cruzamento com outros obtidos através de diferentes métodos de recolha, nomeadamente de dados quantitativos, tal como refere Eisenhardt (1989). O recurso a diferentes investigadores é também apontado por esta autora como vantajoso, não apenas enquanto promotor de maior criatividade epistemológica, mas principalmente por garantir maior grau de confiança às constatações – esta será também uma das limitações deste estudo, desenvolvido apenas por uma pessoa.

A experiência limitada da investigadora enquanto tal, nomeadamente na utilização da metodologia adoptada, é em si mesma uma grande limitação deste trabalho, tendo certamente condicionado o aproveitamento e análise da riqueza dos dados recolhidos nas entrevistas. Tal é tanto mais verdade quando nos estamos a referir a uma metodologia de recolha e análise de dados – ‘grounded theory’ - em que o investigador tem um papel activo, sendo ele mesmo um dos seus instrumentos.

Outro grupo de limitações prende-se com delimitação do objecto de estudo que optamos por fazer. Tal como referimos atrás, estamos conscientes que ao nos

focalizarmos apenas sobre as fontes de poder estamos a optar por uma visão parcelar do mesmo. Tal como alertam Brass & Burkhardt (1993), ao limitarmos a abordar o poder enquanto potencial, não abrangemos toda a amplitude do fenómeno que é simultaneamente potencial e acção. Contudo, a multiplicidade de variáveis a ter em conta bem como de relações e interdependências entre elas a estudar implicaria um desenho de investigação bastante mais complexo e exigente do que aquele a que nos propomos nesta etapa do nosso percurso como investigadores.

Por último, e apesar de termos confirmado que os termos utilizados em substituição do termo 'poder' foram adequados, e que as ambiguidades que poderiam existir terem sido devidamente controladas, fica sempre a dúvida de se os dados recolhidos seriam significativamente diferentes caso tivéssemos utilizado expressamente a palavra 'poder'.

Capítulo 6. Conclusões e recomendações

6.1. Conclusões

Nos últimos vinte anos as organizações têm se confrontado com ambientes cada vez mais complexos, incertos e em rápida mudança do que alguma vez na história dos negócios. No processo de acomodação a este ambiente de negócios instável, as organizações foram evoluindo em termos de paradigmas de gestão, nomeadamente da gestão das pessoas que nelas trabalham, passando estas a ser vistas não como um mero recursos, mas como uma importante vantagem competitiva. Paralelamente e em estreita ligação com esta evolução, os profissionais de recursos humanos viram enriquecer a sua função em conhecimento especializado, actividades, responsabilidades e influência.

Este processo bastante analisado e estudado na realidade dos países anglo-saxónicos, tanto nos meios académicos como no da prática, tem a sua versão portuguesa. Aqui a literatura académica é mais escassa, sendo constituída por alguns artigos integrados nos estudos do Price Waterhouse Cranfield Project que incluem Portugal e os desenvolvidos por investigadores portugueses (eg. Cunha & Obeso, 2004; Cabral Cardoso, 2004), para além dos publicados em revistas de associações profissionais.

Da revisão desta literatura constatamos a gestão de recursos humanos evoluiu de uma função de foro meramente administrativo para outra de maior integração estratégica e de maior influência junto da gestão de topo, mas de menor delegação para as chefias de linha, sendo descrito também a implementação de práticas de gestão de recursos humanos mais modernas e actualizadas (Cabral-

Cardoso, 2004; Cunha & Obeso, 2004). Todavia, para além de alguns aspectos formais, pouco ou nada se conhece sobre as condições objectivas ou fontes de poder que sustentam esta evolução.

Por outro lado, e não obstante esta evolução, mantém-se ainda actual o debate sobre o poder e a influência da função recursos humanos enquanto parceiro de gestão ao mesmo nível que as restantes funções directivas.

É neste contexto que enquadrámos o presente trabalho.

Partindo de uma abordagem funcionalista do poder, nele pretendemos conhecer quais as percepções dos gestores de recursos humanos, na realidade portuguesa, sobre os factores que potenciam a sua credibilidade e reconhecimento enquanto uma mais valia para as organizações em que se inserem. Isto é, procurámos responder a duas questões:

- quais as fontes de poder que consideram mais válidas e eficazes na conquista do reconhecimento como parceiros estratégicos da gestão?
- como os gestores de recursos humanos em empresas portuguesas percebem o poder que têm nas organizações?

Três grandes grupos de factores potenciadores de poder foram identificados: um primeiro grupo constituído por aspectos inerentes ao indivíduo que desempenha a função, outro resultante de características da própria empresa e do negócio em que actua e, por último, são apontados factores inerentes à própria função.

Os nossos dados sugerem que os gestores de recursos humanos consideram importantes fontes de poder ao nível do indivíduo, atributos tais como o

conhecimento específico em gestão de recursos humanos (competência técnica em recursos humanos), mas também os conhecimentos de gestão de âmbito mais genérico e do negócio (competências de gestão). A tudo isto acrescentam características tais como uma postura profissional pró-activa, disponível e exigente, numa perspectiva de actuação orientada para o médio-longo prazo, importante para o seu papel de agente de mudança. Atributos pessoais como a senioridade, e a conseqüente ascendência, resultantes de atributos tais como a idade e a antiguidade na empresa, bem como características de personalidade e aspectos comportamentais, dos quais salientamos a resistência à frustração, a auto-motivação e competências de comunicação, são também apresentados como importantes bases de poder.

Ao nível da estrutura e do contexto da empresa, ressaltam o poder legítimo, de posição ou legal, que lhes dá o enquadramento hierárquico junto à administração, mas também, a centralidade na rede - no sistema de comunicação - e controle de recursos - acesso aos centros de decisão associado a este posicionamento. Isto é, a importância do posicionamento hierárquico surge no nosso trabalho bastante associado ao acesso e participação em processos de decisão estratégica e na definição de políticas de recursos humanos.

Aspectos a que designamos de ‘maturidade em gestão de recursos humanos da empresa’ e ‘características do negócio’, surgem como factores estruturais condicionadores do poder do gestor de recursos humanos. De acordo com as características do negócio que a empresa desenvolve, do mercado em que actua e do carácter que o factor ‘pessoas’ tem para a competitividade do mesmo, a que se associam as condições económicas vividas no momento, diferente será o poder, ou as fontes de poder do gestor de recursos humanos.

Processos de certificação de qualidade, nomeadamente os desenvolvidos de acordo com as Normas ISO, quando nestes é dado o adequado protagonismo á gestão de recursos humanos e a taxa de sindicalização, pela ligação que esta tem com a vida da empresa e o seu posicionamento no mercado, são apontados bases de poder a não descurar.

Por último, o carácter transversal, intangível e o facto de estar ligada com o controle da distribuição de recursos importantes para todos os membros da organização, por exemplo retribuições e carreiras, aparecem como factores inerentes á própria função potenciadores de poder.

Quanto à avaliação que fazem do poder percebido, encontramos equilíbrio entre a proporção de profissionais que percepcionavam ter uma função com poder e a daqueles que consideram não possuírem essa capacidade de influência. Contudo, mais uma vez ressaltamos que os gestores de recursos humanos da nossa amostra atribuem ao ‘poder nas organizações’ um carácter dinâmico, contínuo, que se conquista, ou que se aprende a conquistar.

6.2. Implicações práticas

Pese embora as limitações atrás referidas e o seu carácter exploratório, este estudo contribuiu para o levantamento de dados que nos parecem poder suscitar algumas reflexões com implicações práticas.

Por um lado, as fontes de poder inerentes ao indivíduo, ao chamarem a atenção para a importância do desenvolvimento de competências de gestão global e de conhecimento do negócio poderão ser útil para uma reflexão sobre a

adequabilidade de certos curricula de cursos superiores vocacionados para a formação de futuros gestores de recursos humanos.

Parece-nos também ressaltar informação útil não só para o recrutamento e selecção de profissionais de recursos humanos, dado que são identificadas características que praticamente definem o perfil de competências exigidas a estes profissionais, mas também para o desenvolvimento de processos de integração destes nas empresas, os quais deverão incluir uma grande vertente de conhecimento e informação sobre o negócio e a actividade que esta desenvolve.

Por outro lado, sem querer parecer arrogante, estas constatações parecem-nos poder constituir bases de reflexão para os práticos da gestão de recursos humanos nas empresas, sobre o seu posicionamento e postura profissional. Pelo menos para nós, elas constituíram importantes momentos de aprendizagem e até de auto-motivação para a continuação do nosso trabalho enquanto tal.

6.3. Recomendações para futuras investigações

Tal como referimos no na definição e operacionalização do problema este pretende ser apenas um estudo exploratório que teve como objectivo uma primeira abordagem as questões de poder junto de gestores de recursos humanos portugueses. As constatações aqui verificadas beneficiarão certamente de validação empírica através de desenhos de investigação que recorram a uma multiplicidade de métodos de recolha de dados, nomeadamente de cariz quantitativo.

Por outro lado, daqui certamente emergirão diferentes hipóteses de trabalho que relacionem diferentes variáveis, nomeadamente a interdependência entre as diferentes categorias de fontes de poder identificadas.

Outro estudo que poderá ser interessante desenvolver poderá avaliar o peso relativo de cada uma das categorias de poder identificadas, isto é, se, por exemplo as fontes de poder individuais têm o mesmo peso que as fontes de poder relacionadas com a empresa e o negócio ou as da função?

Comparar as fontes de poder valorizadas no grupo de profissionais gestores de recursos humanos com o de outras profissões, parece ser também uma área a explorar. Outro ponto de comparação poderá ser com a percepção daqueles que beneficiam da acção do gestor de recursos humanos, isto é, com as percepções que os Directores Gerais, dos colegas de gestão, bem como dos restantes colaboradoras da empresa têm sobre as fontes de poder do gestor de recursos humanos.

A riqueza do tema do poder nas organizações ligado à gestão de recursos humanos é de tal modo que as áreas a explorar na investigação empírica são inesgotáveis.

Referências bibliográficas

Aguinis, H., Simonsen, M. M. & Pierce, C. A. (1998). 'Effects of Nonverbal Behavior on Perceptions of Power Bases'. *The Journal of Social Psychology*, 138(4): 455-469.

APG (2004). 'O que é a APG', http://www.apg.pt/Pag_quem_somos.htm, consultado em 3/9/2004.

Armstrong, M. (2000). 'The name has changed but has the game remained the same?' *Employee Relations*, 22(6): 576-593.

Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1998). 'The Power of Resistance: Sustaining Valued Identities.' In R. M. Kramer, M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organizations*: 89-119. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Astley, W. G., Sachdeva, P. S. (1984). 'Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis'. *Academy of Management Review*, 9(1): 104-113.

Atwater, L. E. (1995). 'The relationship between supervisory power and organizational characteristics.' *Group & Organizational Management*, 20(4): 460-485.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). 'The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects', *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.

Benfary, R. C., Wilkinson, H. E. & Orth, C. D. (1986). 'The Effective Use of Power.' *Business Horizons*, 29: 12-16.

Berg, B. L. (1998) *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.

Blanchard, K. (1995). 'Points of power'. *Executive Excellence*; 12(3): 11-12.

Brass, J. B. & Burkhard, M. E. (1993). 'Potential Power and Power Use: an investigation of structure and behavior.' *Academy of Management Journal*. 36(3): 441-470.

Brewster, C. (1993a). 'Developing a 'European' model of human resource management.' *The International Journal of human Resource Management*. 4(4):765-784.

Brewster, C. (1993b). 'The integration of human resource management and corporate strategy.' In Chris Brewster and Ariane Hegewisch (Eds.) *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*: 22-35. Londres: Routledge.

Brewster, C. (1997). 'The Profession of Managing People and Talents – The New Frontiers.' Presentation at the congress Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges: Athens, October 1997.

Brewster, C. (2000). 'HRM: The comparative dimension.' Draft chapter for J. Storey (Ed.) *Human Resource Management*. Critical Text (2nd Edition). London: Thompson earning Business Press.

Brewster, C., Carey, L., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P. & Wörnich, S. (2003) *Contemporary issues in human resource management: gaining a competitive advantage*. 2^a edição. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.

Brewster, C. & Hegewisch, A. (1993a). 'A Continent of diversity.' *Personnel Management*. 25(1):36-40.

Brewster, C. & Hegewisch, A. (1993b). 'Human resource management in Europe: Issues and opportunities'. In Chris Brewster and Ariane Hegewisch (Eds.) *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*: 1-21. Londres: Routledge.

Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2000). 'Keeping up with the pace? How Portuguese Human Resource Management Compares With the Rest of Europe.' Draft article prepared for *Revista Portuguesa de Gestão*. Lisboa.

Brewster, C. & Söderström, M. (1993). 'Human resources and line management.' In Chris Brewster and Ariane Hegewisch (Eds.) *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*: 51-67. Londres: Routledge.

Buyens, D. & De Vos, A. (2001). 'Perceptions of the value of the HR function.' *Human Resource Management Journal*. 11 (3):70-89.

Cabral-Cardoso, C. (1996). 'O Factor Político nas Organizações.' In Marques, C. A. & Cunha, M. P. (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*: 397-419. Lisboa: D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. (1999). 'Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios.' In Cunha, M. (Ed.), *Teoria Organizacional*: 225-249. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM.' *International Journal of Human Resource Management*. 15(6): 959-977

Caldwell, R. (2001). 'Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM.' *Human Resource Management Journal*, 11(3): 39-52.

Cerdeira, M. C. (1997) *A evolução da Sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*. Lisboa: Direcção Geral das Condições do Trabalho, MQE-CICT.

Chang, P. & Chen, W. (2002). 'The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan', *International Journal of Management*, 19(4): 622 – 631.

Coffey, A. & Atkinson, P. (1996) *Making sense of qualitative data: Complimentary research strategies*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Collinson, D. (1998). 'Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace'. In R. M. Kramer, M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organizations*: 25 - 68. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*: Capítulo 25. Lisboa: RH Editora.

Cunha, R. C. & Obeso, C. (2004). 'HRM in Spain and Portugal: Different Paths to the Same Destiny'. In Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (eds.) *Human Resource Management in Europe: Convergence and Divergence*. Londres: Butterworth Heinemann.

De Saá-Pérez, P. & García-Falcón, J. M. (2002). 'A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development' *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (1): 123-140.

Eisenhardt, K. M. (1989). 'Building Theories from Case Study Research'. *The Academy of Management Review*, 14(4):532-549.

Fernandes, E. & Maia, A. (2001). 'Grounded Theory' In Eugénia M. Fernandes e Leandro S. Almeida (Eds.), *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga : Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho: 49-76.

Finkelstein, S. (1992). 'Power in top management teams: dimensions, measurement and validation.' *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.

Fiol, C.M., O'Connor, E. J. & Aguinis, H. (2001). 'All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels'. *Academy of Management Journal*, 26(2):224-242.

Flick, U. (1999) *An Introduction to Qualitative Research*. London, SAGE Publications Ltd.

Flood, P. C. (1998). 'Is HRM dead? What will happen to HRM when traditional methods are gone?' In Paul Sparrow and Mick Marchington (Eds.), *Human Resource Management: the new agenda*. London, Financial Times Professional Limited: 52-71.

Fonseca, C. (1982) *A História do Movimento Operário e das Ideias Socialistas em Portugal: I- Cronologia*, Viseu: Publicações Europa-América, Lda..

Gail, S. R., Galang, M. C., Ferris, G. R. (1998). 'Power and Influence of the human resource function through boundary spanning and information management'. *Human Resource Management Review*, 8 (2): 125-149.

Galang, M.C. & Ferris, G.R. (1997). 'Human Resource department power and Influence through symbolic action.' *Human Relations*, 50(11): 1403-1426.

Guest, D. (1999). 'Human resource management and the American Dream.' In M. Poole (Ed.), *Human Resource Management: Critical Perspectives on business and management*. Vol. I: 139-162. London: Routledge.

Guest, D. (1999a). 'Human Resource management and industrial relations', in Poole, M. (Ed.), *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*. Vol. I: 94-113. London: Routledge.

Guest, D. (1999b). 'Human resource management – the worker's verdict', *Human Resource Management Journal*, 9(3): 5-25.

Guest, D. (2001). 'Human resource management: when research confronts theory', *International Journal of Human Resource Management*, 12(7):1091-106.

Guest, D. E. (1998). 'Beyond HRM: commitment and the contract culture', in Sparrow, P. and Marchington, M. (eds.). *Human resource management: the new agenda*. London: Financial Times/Pitman Publishing.

Guest, D., Conway, N., Dewe, P. (2004). 'Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices', *Human Resource Management Journal*, 14(1): 79-96.

Handy, C. B. (1976) *Understanding Organizations*. Penguin Books, Ltd. Harmondsworth: 111-144.

Herriot, P. (1998). 'The role of the HRM function in building a new proposition for staff', in Sparrow, P. and Marchington, M. (eds.). *Human resource management: the new agenda*. London: Financial Times/Pitman Publishing.

Hickson, D. J., Hinings, C. A., Lee, R. E., Schneck & Pennings, J. M. (1971). 'A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power.' *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-29.

Hofstede, G. (1983). 'The cultural relativity of organizational practices and theories.' *Journal of International Business Studies*. Fall: 75-89.

Hoque, K. & Noon, M. (2001). 'Counting Angels: a comparison of personnel and HR specialists.' *Human Resource Management Journal*. 11(3): 5-22.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). ' Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.

Ibarra, H. (1993). 'Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles.' *Academy of Management Journal*, 36 (3): 471-501.

Ibarra, H. (1999). 'Provisional Selves: Experimenting with image and identity in Professional Adaptation'. *Administrative Science Quarterly*, 44(4):764-791.

Katz, S. M. (1998) 'A Newcomer Gains Power: An Analysis of the Role of Rhetorical Expertise.' *The Journal of Business Communication*, 35(4): 419-442.

Kelly, J. & Gennard, J. (2000). 'Getting to the top: career paths of personnel directors'. *Human Resource Management Journal*, 10 (3): 22-37.

Larsen, H. H. & Brewster, C. (2003). 'Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?' *Employee Relations*. 25(3):228-244.

Legge, K (1989). 'Human Resource Management: a critical analysis.' In J. Storey, (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*: 19 – 40. London: Routledge.

Legge, K. (1995) *Human Resource Management: rethorics and realities*. Basigstoke: Macmillan Press Ltd.

LeNoble, P. J. (1993). 'Power sources and management styles'. *Management Review*; 82(12): 47.

Lima, M. P. (2000). 'Reflexões sobre a negociação colectiva e a concertação social em Portugal.' In *Debates da Presidencia da República – A Reforma do Pacto Social*, 301-374, Lisboa: INCM.

Losey, M. (1998). 'HR Comes of Age.' *HR Magazine*, 43 (3): 40-53.

Maroy, C. (1997). 'A análise qualitativa de entrevistas.' In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.: 117-156.

McClelland, D.C. & Burnham, D. H. (1995). 'Power Is the Great Motivator'. *Harvard Business Review*, 73 (1): 126, 10 pgs.

McCracken, G. D. (1988) *The long interview*, California: SAGE Publications, Inc.

McKee, K.D. (1997). 'The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection', *Human Resource Management*, 36(1): 151-156.

Mendes, I. (2004). 'Dicas para o sucesso dos novos profissionais de Recursos Humanos.' *Pessoal*, II(19): 54-55.

Murphy, G. D. & Southey, G. (2003). 'High performance work practices: Perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner.' *Personnel Review*, 32 (1/2): 72 (20pp.)

Noronha, M., Marques, C. M., Paiva, C. V. & Afonso, F. J. F. (1993) *Sindicalismo: que futuro?*, Coleção Sociopsicologia Empresarial, Lisboa: Clássica Edidora.

O'Byrne, D. & Leavy, B. (1997). 'Horizontal power differences: an exploratory study'. *IBAR-Irish Business and Administrative Research*. 18: 178-191.

Pfeffer, J. (1992). 'Understanding Power in Organizations.' *California Management Review*. Winter: 29-50.

Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1994a) *Gerir com Poder*. Venda-nova. Bertrand Editora.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1974). 'Organizational Decision Making as a Political Process: The case of a University Budget'. *Administrative Science Quarterly*, 19: 135-151.

Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). 'Putting people first for organizational success.' *Academy of Management Executive*, 13 (2): 37-48.

Purcell, J. (1999). 'Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?' *Human Resource Management Journal*. 9(3): 26-41.

Purcell, J. (2001). 'Personnel and human resource managers: power, prestige and potential.' *Human Resource Management Journal*, 11(3): 3-4.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications* (8th edition). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

Ruquoy, D. (1997). 'Situação de entrevista e estratégia do entrevistador.' In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.: 84-116.

Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1997). 'Redefining the field of European Human Resource Management: a battle between national mindsets and forces of business transition', *Human Resource Management*, 36(2): 201-219.

Sparrow, P. & Marchington, M. (1998). 'Introduction: Is HRM in crisis?', in Sparrow, P. and Marchington, M. (eds.). *Human resource management: the new agenda*. London: Financial Times/Pitman Publishing.

Torrington, D. (1989). 'Human resource management and the personnel function', in Jonh Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.

Torrington, D. (1998). 'Crisis and opportunity in HRM; the challenge for the personnel function', in Sparrow, P. and Marchington, M. (eds.). *Human resource management: the new agenda*. London: Financial Times/Pitman Publishing.

Ulrich, D. (1987). 'Strategic Human Resource Planning: Why and How?', *Human Resource Planning*, 10(1): 37-56.

Ulrich, D. (1989). 'Assessing Human Resource effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship Approaches.' *Human Resource Planning*, 12(4): 301-315.

Ulrich, D. (1997). 'Judge me more by my future than by my past.' *Human Resource Management*, 36 (1): 5-8.

Ulrich, D. (1997a). 'HR of the future: conclusions and observations.' *Human Resource Management*, 36(1): 175-179.

Ulrich, D. (1997b) *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998a). 'A New Mandate for Human Resources.' *Harvard Business Review*. January-February: 124-134.

Ulrich, D. (1998b). 'The future calls for change.' *Workforce*, January: 87-91.

Ulrich, D., Brockbank, W. & Yeung, A. (1989a). 'HR Competencies in the 1990s: an empirical assessment of what the future holds', *Personnel Administrator*, November:91-93.

Ulrich, D., Brockbank, W. & Yeung, A. (1989b). 'Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources.' *Human Resource Management*. 28(3): 311-335.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. G. (1995). 'Human Resource Competencies: An Empirical Assessment.' *Human Resource Management*, 34(4): 473-495.

Ulrich, D. & Eichinger, R. W. (1998). 'HR with an attitude.' *HRMagazine*, June: 154-160.

Vecchio, R. P. (1997). 'Power, Politics and Influence.' In Vecchio, R. P. (Eds.), *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organization*: 71-99. Notre Dame : U. Notre Dame Press.

Welbourne, T. M. & Cyr, L. A. (1999). 'The human resource executive effect in initial public offering firms.' *Academy of Management Journal*, 42(6): 616-629.

Welbourne, T. M. & Trevor, C. O. (2000) 'The roles of departmental and position power in job evaluation.' *Academy of Management Journal*, 43(4): 761-771.

Wolfe, R. A. (1995). 'Human Resource Management Innovations: Determinants of Their Adoption and Implementation: Introduction'. *Human Resource management (1986-1998)*, 34(2): 313 (15 pp.)