

NEGOCIAÇÃO E GRH: RESULTADOS PROVISÓRIOS DE UM ESTUDO QUALITATIVO

Ricardo Bessa Moreira

Doutorado em Ciências Sociais
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal
ricardo.m.b.moreira@clix.pt

Pedro Cunha

Professor Associado
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal
pcunha@ufp.edu.pt

RESUMO

Abordar a negociação organizacional implica uma visão integrada sobre o processo negociacional. As relações de poder entre o departamento de GRH e as diferentes divisões podem influenciar a performance organizacional. Este estudo baseia-se na análise de 20 entrevistas realizadas a outros directores de departamento(s) e unidade(s) sobre o papel negociacional do departamento de GRH. De entre as principais conclusões, confirma-se a ideia de que o poder negociacional subjacente à Gestão de Recursos Humanos pode ultrapassar uma lógica exclusivamente departamental.

PALAVRAS-CHAVE

GRH, Negociação, Poder e Performance

ABSTRACT

The study of the organizational negotiation requires an integrated view of the negotiation process. The balance of power between the HRM department and the other bodies plays a key role in organizational performance. This study is based upon the narrative analysis of 20 interviews undertaken with other department and unit directors regarding the role played by the HRM department in the negotiation process. One of the main findings of this study is that the idea that the power of negotiation inherent in HRM can transcend an exclusively departmental logic does indeed hold true.

KEYWORDS

HRM, Negotiation Power and Performance

1. INTRODUÇÃO

“O poder não é algo dividido entre os que o possuem, os que o detêm exclusivamente e os que não o têm e o suportam. O poder tem de ser analisado como algo que circula, ou melhor como algo que não funciona senão em cadeia. (...) O poder funciona, exercita-se através de uma organização reticular”.

Foucault

Uma gestão dos recursos humanos estratégica que identifique as competências emocionais, sociais e técnicas de cada colaborador - que contribui para a sua motivação e os afecta individualmente para uma posição estratégica propiciadora de maiores vantagens competitivas - tem condições para interagir nas coligações que possam, hipoteticamente, emergir. Na medida em que os elementos que integram os diferentes departamentos possam, casualmente, incentivar a colaboração inerente aos objectivos partilhados - mais do que numa forma competitiva ou independente - negociarão com maior abertura e construtivamente as divergências para servir os clientes, relacionando a sua interacção com os resultados e os objectivos organizacionais delineados.

Grande parte do tempo dos colaboradores nas empresas é dedicado à negociação. Não é difícil equacionar quanto os gestores e, sobretudo, os gestores de GRH se dedicam a questões negociais. Negociar é um acto intrínseco à profissão de GRH. Todavia, os estudos empíricos que relacionam o poder negocial com as características organizacionais não abundam na literatura organizacional. A GRH como função ‘partilhada’ não se limita à participação das hierarquias em actividades confinadas aos responsáveis pela função. Trata-se de uma gestão dos colaboradores que deverá ser associada a uma gestão do processo de comunicação.

Os principais objectivos inerentes a este estudo inscrevem-se numa lógica de complexidade ao analisar-se até que ponto o poder negocial inerente à gestão das pessoas transcende uma perspectiva exclusivamente departamental. São os seguintes:

- Avaliar a participação da GRH no processo de tomada de decisão;
- Identificar e analisar as percepções dos outros departamentos sobre a importância, a influência e o estatuto do Departamento de Gestão de Recursos Humanos;
- Estabelecer ligação entre as várias formas/orientações de negociação (distributiva, integrativa e de motivos mistos) e os recursos utilizados nas diferentes práticas negociais empreendidas pela GRH (legitimidade, conhecimento e recursos materiais);
- Analisar os efeitos da intervenção da GRH na influência dos (des)equilíbrios de poder na negociação.

2. GRH E NEGOCIAÇÃO: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

A política é uma realidade para aqueles que tomam decisões nas organizações e começa a ser perspectivada para além dos parâmetros tradicionais na sua apropriação conceptual. Realça-se aqui a investigação desenvolvida por Bodla e Danish que avalia o grau de per-

cepção política nas organizações (POP - *Perceived Organizational Politics*) e a sua influência na satisfação, no empenhamento, no envolvimento, no *stress* ou no *turnover*, tendo realizado 300 questionários a quadros de vários negócios (participantes em cursos de Gestão). A análise das correlações e da(s) variância(s) denota ligação negativa entre as supra-citadas percepções e a satisfação no trabalho, o empenhamento e envolvimento, mas expressa relação positiva com o *stress* e o *turnover*. Estes indícios podem contribuir para o incentivo a uma *performance* mais eficiente, baseada no mérito e na transparência. Sayli e Gormus confirmam esta ideia na sua reflexão sobre o papel de 'fronteira' que o Departamento de GRH desempenha, actuando como um 'pêndulo' entre a defesa dos interesses dos empregadores e dos empregados.

Na aferição do desempenho emerge na literatura a imagem do Departamento de GRH como um Departamento onde se gerem sensibilidades, ultrapassando-se o paradigma do Departamento de Pessoal. À semelhança de Pilenzo, que em 2009 realça um novo paradigma para os Recursos Humanos, Tobey e Benson, no seu *paper* sobre o alinhamento da *performance* e o valor percebido do cliente, mostram a força estratégica potencial que, no seu entender, o departamento deve assumir para conseguir ser influente. Wattanasupachoke realizou, também em 2009, uma pesquisa sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a *performance* organizacional na qual demonstrou que a imagem, a reputação e a satisfação dos clientes têm uma grande preponderância estratégica para o departamento. Em determinados estudos análogos verificou-se o impulso de atribuir ao departamento um papel de parceiro estratégico, apesar de o cenário mais comum entre os inquiridos ser o do departamento acabar por actuar, com mais frequência, como parceiro de negócios.

O estatuto do Departamento de GRH é tema de discussão actual. Na pesquisa implementada por Farndale e Hope-Hailey no sector da Educação no Reino Unido demonstra-se a tendência para a manutenção de uma posição de 'baixo poder', associada ao referido departamento e consubstanciada em rotinas rígidas, na fragmentação do poder departamental e na ambiguidade funcional do mesmo. O conceito de poder e a sua aplicabilidade nas organizações tem merecido gradual atenção por parte dos investigadores da área organizacional.

Na transposição destes pressupostos para o âmbito negocial, Brito, Capelle, Brito e Silva abordaram a dinâmica política no espaço organizacional, considerando as relações de poder numa organização cooperativa (um estudo de caso). Controlou-se todo o processo comunicacional e os desequilíbrios de poder durante a tomada de decisão inerente às negociações. Implicações similares acarreta a investigação de Spears e Parker que se debruça sobre a identificação negocial e o processo de tomada de decisão, partindo-se do princípio que os colaboradores têm as competências essenciais para se gerir conflitos. Esta abordagem aduz indicadores futuros para a investigação sobre negociação e para a percepção sobre a adequação de determinadas competências ao processo negocial. Um paralelo de intenções encerra o artigo de Guttman que defende que a gestão de conflitos deveria ser uma das competências-chave dos profissionais de Recursos Humanos.

Nos últimos anos têm aumentado os estudos empíricos em que negociação e emoções interagem. Olekalns e Smith são um reflexo deste tipo de investimento empírico, alegando dependência mútua entre poder, confiança e afectos na negociação. No nosso país um dos possíveis exemplos desta realidade é a reflexão de Almeida e Sobral sobre as *Emoções, Inteligência e Negociação: um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses*. Neste texto, os aspectos processuais são menos enfatizados em detrimento de um maior enfoque

nas características individuais do negociador. Esta asserção empírica (exploratória) comporta as percepções dos gestores das 500 maiores empresas nacionais sobre inteligência cognitiva e emocional. Ficou patenteado que os gestores atribuíram maior importância aos aspectos cognitivos do que aos aspectos emocionais. A pertinência de um maior controlo das emoções como imperativo de uma maior eficácia negocial é uma das conclusões desta pesquisa e serve de mote para o estudo empírico em vertente equação.

3. ESTUDO EMPÍRICO: A PARTICIPAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA NEGOCIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao analisar a participação da GRH nas decisões e no negócio pretende-se equacionar a negociação relacionada com as percepções de (des)equilíbrio(s) de poder(es) no Departamento de GRH (através do estudo da visão dos outros departamentos numa perspectiva inter-departamental). Os conflitos agravam-se quando os desequilíbrios de poder entre departamentos se fazem sentir com maior intensidade. Trata-se, em última instância, da aferição do papel do departamento de recursos humanos nos fenómenos negociais tendo presente(s) contribuições percebidas de poder. Implícito nas categorias e dimensões está o propósito de investigar variáveis como: níveis de aspiração, tácticas, partilha de informação e avaliação subjectiva.

Actualmente, estas são variáveis importantes para o estudo da eficácia dos negociadores. Ao nível das abordagens que assentam em narrativas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos sobressai o trabalho qualitativo empreendido por Kaudela-Baum e Endrissat. Os autores analisaram as dinâmicas estratégicas de GRH e advogaram a sua preponderância, tanto teórica como prática. Em complemento ao exposto surge o estudo de Aggarwal e Bhargava, no qual se equaciona a revisão da relação entre certas práticas de Recursos Humanos e o contrato psicológico, questionando-se sobre o seu contributo no comportamento dos colaboradores. As práticas emergentes da Gestão das Pessoas - alicerçadas em processos motivacionais de mudança social - podem conduzir a uma maior participação dos colaboradores, desde que sejam vistas como benéficas.

Devido à génese comportamental e às características de subjectividade de um dos objectos de estudo (o poder), a metodologia qualitativa reúne, *a priori*, as condições necessárias para uma efectivação apropriada desta temática - relacionada com o factor político no departamento de GRH e desenvolvida na perspectiva da negociação - que servirá de base à presente análise. A opção por uma amostra exploratória de conveniência fez-se sentir relativamente à escolha de quatro empresas consideradas, na sua quase totalidade, de grande dimensão. Foram realizadas 20 entrevistas com o intuito de se analisarem as perspectivas inter-departamentais sobre o poder e a política, tendo como base as diferentes expectativas, preocupações e percepções dos entrevistados, os quais eram Directores de diferentes Departamentos/Unidades, posicionalmente situados no organigrama ao mesmo nível hierárquico de atribuições. O facto de pertencerem, na sua maioria, a organizações com mais de 5000 colaboradores facilita o desenho funcional e estratégico das Unidades de Negócio, dada a complexidade das mesmas.

O mesmo fenómeno político pode ser relatado de formas divergentes. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de textos em que os investigadores estabelecem as categorias e determinam as suas dimensões. Tratar uma entrevista como uma 'narrativa' significa ter

em conta as características de um texto. A transcrição de uma entrevista torna-a num texto. O recurso à categorização afigura-se particularmente adequado por poder constituir-se como um instrumento profícuo na tentativa de se contornarem os obstáculos subjacentes à interpretação dos dados qualitativos. Esta(s) técnica(s) auxilia(m) a análise dos dados, pois possibilita(m) a geração de evidências decisivas para as inferências teóricas incorporadas na investigação empírica.

As categorias escolhidas foram decididas *a priori* numa lógica de adequação a um contexto no qual se tenta analisar a dimensão política da GRH na perspectiva inter-departamental da tomada de decisão no âmbito negocial. Uma vez estabelecida, a matriz categorial não sofreu significativas modificações no processo de análise. Os principais vectores temáticos são a negociação e o poder no departamento de GRH. Assim, foram definidas as seguintes categorias de análise:

- papel da GRH na negociação nas organizações;
- orientações de negociação (distributiva, integrativa ou de motivos mistos);
- proximidade e participação da GRH na tomada de decisão negocial.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIAS

4.1. PAPEL DA GRH NA NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A maioria destas organizações possui origem 'matricial'. Segundo a tipologia de Mintzberg, as organizações tentam combinar o 'agrupamento funcional' com o 'agrupamento por fins', convergindo departamentos e unidades de negócio. Dividido na base de agrupamentos funcionais, este tipo de organização 'facilita' a criação de equipas, constituídas por especialistas que realizam projectos comuns. A organização matricial tem como objectivos a partilha de conhecimentos e a adequação do saber dos especialistas aos trabalhos conjuntos.

Para grande parte dos entrevistados quem gere os recursos humanos não deixa de actuar enquanto uma espécie de 'mediador negocial', não só no plano formal (negociações sindicais) como, substancialmente, ao nível dos acordos informais e das 'coligações':

No meio disto, gerir pessoas é uma tarefa que está mais diluída na empresa, por isso não é só uma tarefa dos Recursos Humanos, mas é também uma tarefa na qual os Recursos Humanos poderão ter um papel regulador, potenciador (...). (E 7, p. 2)

(...) Nesse sentido, para além de um gestor de sensibilidades o gestor de recursos humanos poderá ser um gestor de conflitos. O Departamento de Recursos Humanos pode ter um papel como *mediador*. (E 9, p. 4)

Sendo o tal *pêndulo* entre o topo e a base (...). (E 14, p. 3)

Nesse aspecto os Recursos Humanos, em termos de negociação, muito sinceramente... (silêncio prolongado) é um 'mediador,' não tem a função primeira de impor (...). (E 14, p. 4)

A mediação é o instrumento mais utilizado na integração de terceiros no processo negocial. No caso das organizações esta temática insere-se, gradualmente, numa lógica conflitual inter-grupal. A gestão dos conflitos assume, eventualmente, sentido duplo: para além de se implicar na mediação entre as partes do próprio grupo, pode-se, de igual modo, activar entre outros grupos (ou departamentos). A um mediador compete contribuir para clarificar as matérias de divergência – tomando consciência da origem conflitual das mesmas – e servir de 'facilitador' na identificação de áreas de convergência, ao mesmo tempo que flexibiliza eventuais concessões nos domínios do 'processo' e do 'conteúdo'.

Os sistemas negociais não institucionalizados proliferam no meio empresarial, sobressaindo no departamento que gere as pessoas, pelas suas características. É relevante para esta área equacionar como as interações entre agentes organizacionais se reflectem nas decisões negociais. Os processos de decisão em matérias de GRH são, frequentemente, tidos como oportunidades de criação de '(des)acordos':

Nesta empresa nem tanto, mas também se aplica um bocado disso. Parte muito do Departamento de Recursos Humanos. Têm de se fazer 'amigos,' têm de fazer com que o papel deles seja visto como uma oportunidade de melhoria e não como uma *ameaça*. É *chato* dizer que os outros é que têm de nos 'ajudar,' mas neste âmbito o Departamento de Recursos Humanos é que tem de demonstrar ter essas capacidades (de aprender mais sobre as unidades de negócio). (E 8, p. 4)

Há situações em que se vai divergir, mas esse *espírito* leva-nos a chegar sempre a falar uns com os outros e com os Recursos Humanos e a chegar um *acordo*. (E 14, p. 2)

4.2. ORIENTAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO (DISTRIBUTIVA, INTEGRATIVA OU DE MOTIVOS MISTOS)

Os elementos do Departamento de GRH intervêm numa espécie de *interface* organizacional, que pode comportar, para além de 'ameaças,' argumentos persuasivos e compromissos posicionais, que implicam acordos integrativos e resultados conjuntos. Os modelos psicossociológicos postulam como pressupostos imprescindíveis para o processo negocial a interacção estratégica e, por consequência, o surgimento de comunicação deficiente. Estes quadros conceptuais têm em consideração o facto de os *actores* poderem manipular as expectativas dos outros na questão do risco envolvido. Tal acção estabelece-se num binómio entre a divergência e a colaboração:

Por exemplo, normalmente há um Director Financeiro e, normalmente, há um Administrador que também é responsável pela área financeira e pressupõe-se que seja uma pessoa da mesma área do Director Financeiro, com a qual o diálogo existe de outra forma. Nos Recursos Humanos tenho dúvidas que seja assim. Tenho dúvidas não, tenho a certeza que não é assim. (E 1, p. 3)

Só com colaboração é que se resolvem as coisas. Ainda deveria haver mais reuniões... (E 2, p. 3)

(Na negociação) o Departamento de Recursos Humanos tem que ter muita capacidade de comunicação para que os outros não o vejam como uma *intromissão*. (E 8, p. 4)

Para quem lidera equipas, às vezes, é necessário tomar decisões para *o bem das organizações* que nem sempre vão ao encontro das expectativas de cada um... (E 11, p. 2)

A negociação materializa uma transformação de uma essência competitiva numa instância cooperativa. Se a oposição das partes é demasiado radical e evidente, e os 'territórios' estão bem circunscritos na separação de objectivos, com o desenvolvimento do processo, apesar das posições se manterem, as justaposições poderão pontificar, parcialmente, e a rigidez não será tão efectiva. Mas, a competição não deixa de existir, as estruturas nas quais assenta e se concretiza é que podem atenuar-se:

"(...) Entramos naquela questão de: até que ponto é que os Recursos Humanos estão a mexer no meu queijo? (...) As pessoas que estão nas várias Direcções são, por norma, pessoas bastante competitivas (com ambição) e se vêem alguém meter o nariz no departamento deles... Pronto, por exemplo fiz um MBA no ano passado e notei muito isso... a maior parte das pessoas eram Directores (alguns Directores Gerais) e tivemos cadeiras relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, e quando se falava nisso, principalmente os Directores de Produção mexiam-se na cadeira... Porque diziam mesmo claramente que, das duas uma: ou o Director de Recursos Humanos percebe da função dele ou então está a meter-se; está a opinar coisas que não fazem sentido (...). Não sei muito bem como lhe responder... acho complicado. Puxando um bocado a brasa à minha sardinha e falando daquela parte que cada um de nós tem... a minha parte humana iria ficar um bocado 'estranha' se visse que alguém tem mais poder ou o mesmo poder que eu em determinadas decisões que dizem respeito ao meu departamento..." (E 8, p. 3)

A negociação integrativa é exequível desde que o(s) pressuposto(s) que a gera(m) se alicerces em motivos cooperativos. Quando os benefícios são mútuos - e os proveitos podem ser 'repartidos' devido às estratégias que operacionalizam essa mútua consecução - estamos diante de imperativos integrativos. Este quadro direcciona-se para uma assunção negocial de génese multidimensional, uma vez que as trocas envolvidas são, na maior parte dos casos, multiformes. No entanto, apesar da interacção poder ser mais profícua do que a veiculada pelas estratégias distributivas, tal não equivale a dizer que haja um equilíbrio na afectação de ganhos! O que se enfatiza, com relativo consenso, é a maior probabilidade de se chegar a um acordo.

4.3. PROXIMIDADE E PARTICIPAÇÃO DA GRH NA TOMADA DE DECISÃO NEGOCIAL

Para os outros directores, as decisões relativas à organização não aparecem, politicamente, como um fim em si mesmas. O facto da decisão política ter origem colectiva não retira

ao nível político um domínio muito particular. No desenho do(s) posicionamento(s) no(s) organigrama(s) o departamento de GRH é muito atreito a *pressões*, respondendo por decisões de amplitude estratégica que vêm da Administração e que podem causar-lhe constrangimentos (o exemplo mais candente é o dos despedimentos ou o das promoções):

(...) É mesmo isso deveriam *poder dar a cara* por outro tipo de situações, mas a organização não está nas mãos dos Recursos Humanos. É um papel muito ingrato (...). (E 3, p. 3)

É um papel ambivalente: defender os interesses das pessoas mas sem nunca prejudicar aquilo que a organização quer para as pessoas. (E 9, p. 1)

O papel da Gestão de Recursos Humanos (...). Na minha equipa consigo perceber as motivações dos meus colaboradores, mas *ninguém me vai dizer a mim que quer o meu lugar*, está a perceber a ideia? (...) Para fazer isso tem que ser alguém que seja quase 'imparcial'. É aí que se enquadra o Departamento de Recursos Humanos. Tem que ser feito por alguém de fora... mais em termos daquilo que pode ser a evolução destas pessoas na organização (se gostam do que estão a fazer ou querem outros desafios) (...). (E 9, p. 3)

(...) É um papel muito complicado, que eu não gostaria de ter, por uma questão muito simples: apesar de se ter de ter consciência da situação das pessoas as diretrizes vêm de cima e, muitas vezes, não são do agrado das pessoas. De alguma forma ser o 'melhor amigo' e depois ter de ser 'o pior inimigo' é muito complicado... esta proximidade muitas vezes não se coloca, muitas vezes, por uma questão de 'mecanismos de defesa' por parte das pessoas que estão dentro do Departamento de Recursos Humanos. É quase serem *sindicalistas*... e eles não podem assumir esse papel (...). (E 9, p. 4).

No universo da gestão o conceito de 'política' também assume outro significado. Do ponto de vista organizacional, a 'política' relaciona-se, igualmente, com os fins a atingir mediante os recursos disponíveis. É uma orientação de gestão que também se impregna de um certo sentido de 'manipulação social':

(...) Tem que se ser *político* na gestão de conflitos (...). (E 12, p. 3)

Existem comportamentos políticos e há uma enorme preocupação dos colaboradores em cumprir com aquilo que é a política da empresa a todos os níveis. *Grosso modo*, está perfeitamente *clarificado* para as equipas o que é que é a política; a estrutura e a estratégia da empresa. Repare uma coisa: depende da função, falo como Directora, há uma política que tem de ser cumprida só que há aquilo que chamamos de *jogo de cintura*" (...). (E 20, p. 3)

O discurso vem confirmar que, apesar do Departamento de GRH ter algumas incumbências, a forma como está organizado dificulta, de certo modo, uma maior movimentação negocial no (e do) mesmo, isto porque o controlo das contingências - que está sob a alçada da Administração e das chefias - é determinante para se conseguir congregar vantagens negocials fundamentais:

(...) Tenho a noção de que a Administração é que dita tudo, nas não quero estar aqui a... (E 2, p. 2)

O grande problema parte da Administração e da visão que tem dos Recursos Humanos. Mesmo as questões das remunerações e prémios acabam por ser controladas pela Administração. Não estou a dizer que não o deva ser em termos de decisão final, mas não deve ser a própria Administração a conduzir o processo. (E 6, p. 2)

Quem tem que tomar decisões são as Direcções... Quando são tomadas decisões sobre pessoas (perfis) acho que é fundamental os Recursos Humanos darem a sua opinião mas, no que diz respeito a uma tomada de decisão mais estratégica (...), já é mais complicado (...) são mais as Direcções Gerais e a Administração a decidir (...). (E 8, p. 2)

A negociação acaba por ser feita pelas chefias (Direcções) mais a um nível *micro* do que *macro*... o *canal* é sempre feito pelas chefias até chegar aos Recursos Humanos (...). (E 15, p. 4)

Parece haver, pontualmente, a opinião de que a atribuição da influência do Departamento de GRH na negociação, formal e sobretudo informal, será tanto mais intensa quanto mais elevada for a posição na hierarquia - numa lógica de gestão abrangente e de orientações de negócio vindas -, partindo-se do fundamento de que quem planeia e decide terá maior facilidade em entender a origem de um departamento com esta vertente:

É suposto que o Departamento de Recursos Humanos garanta uma visão transversal dos outros departamentos. Mas, é difícil o Departamento de Recursos Humanos ter a visão de outros departamentos. Eles tentam, sobretudo a sua Direcção, agora, é um desafio muito grande. (...). (E 8, p. 2)

A influência e o poder não estão, invariavelmente, dependentes da hierarquia, e impulsionam-se pelas interacções informais que se criam, mas a face mais 'oculta' do poder mantém-se 'por revelar' no tocante às sua(s) génese(s). Parece haver o sentimento generalizado de que a intervenção negocial do Departamento de GRH é bastante reduzida, principalmente no que diz respeito a assuntos que escapam aos seus objectivos particulares e a áreas que fujam da sua alçada. Em tudo o que não tenha que ver com a contratação ou a afectação do pessoal e a resolução dos seus problemas burocráticos, a sua capacidade de negociar 'esgota-se':

Eu não acho que o Departamento de Recursos Humanos se *interponha*, digamos assim, a esse nível de negociações... a menos que isso tenha a ver com gestão de pessoas. Se determinada decisão envolve as pessoas o Departamento de Recursos Humanos pode intervir ou, então, se é uma decisão de gestão *pura e dura*, em que o que está em causa é defender os interesses da organização, nesse caso, a negociação é directa entre as Direcções e a Administração. A menos que esteja pontualmente envolvido o Departamento de Recursos Humanos não participa nas negociações dos outros departamentos. Negoceia com a Administração e com os outros só quando a negociação tem a ver com pessoas (ex: aumentos salariais). Ouvem-se as partes e a decisão final pertence à Administração (...). (E 10, p. 3)

A ideia da forte influência da Administração nas acções de recursos humanos é dominante. É quase consensual a noção de que o Departamento de GRH goza de um estatuto relativamente pouco privilegiado considerando a escassa tomada de decisão estratégica em processos de negociação. A maioria dos directores de outros departamentos entrevistados aponta para uma certa convergência entre os objectivos da organização e os objectivos específicos do Departamento de Gestão de Recursos Humanos. No entanto, apesar destes actores percepcionarem alguma importância do departamento que gere as pessoas relativamente à 'missão' que realiza e à sua posição no organigrama, no que diz respeito à participação efectiva nas decisões essa relevância parece mais difícil de verificar-se, dado que as diversas 'culturas' das organizações demoram a assimilar certos pressupostos e a incorporá-los nas suas acções. A necessidade - patenteada na literatura e pelos próprios gestores de Recursos Humanos - de afirmar, por via discursiva, um estatuto diferenciado, encontra eventuais resistências no meio laboral.

5. CONCLUSÃO

Cada decisão tomada no âmbito da GRH assenta em impulsos de deliberação e manifesta-se num processo de escolha(s). A decisão, entendida num sentido mais lato, não deixa de ter um cunho subjectivo, neste caso por parte de quem gere os recursos humanos, podendo ser, por vezes, interpretada como arbitrária e mesmo que seja - em última instância - colectiva, a sua origem será sempre política e imputada à gestão de topo. O objectivo primário da decisão é supostamente convergente com determinados interesses dos colaboradores que constituem uma 'colectividade política', no entanto, a sua concretização não corresponde, em múltiplos momentos, a essa lógica de complementaridade. A GRH é uma função disseminada pelos diferentes níveis de chefia e a responsabilidade do seu departamento enquanto órgão de suporte prende-se com a definição de sistemas transversais como o Desenvolvimento de Carreiras ou a Avaliação de Desempenho.

Não se pode escamotear que todos os departamentos, pelos recursos que mobilizam e pelos objectivos que patenteiam, têm a sua influência. No entanto, as conjunturas financeiras e de gestão e os contextos estratégicos é que determinam a intensidade de poder. O contributo de uma unidade ou departamento para a eficácia negocial depende, entre outros vectores, do grau de autonomia que lhe é imputado. Na globalidade das Divisões de RH, em avaliação, a dimensão jurídica permanece enraizada e condiciona o seu espaço de intervenção. As restantes unidades parecem ter outra 'margem de actuação'.

Nas entrevistas, muitos dos responsáveis pelos outros departamentos, ditos 'de suporte', remetem para as unidades de negócio a preponderância no domínio da iniciativa de acção negocial. Embora a área dos recursos humanos integre quadros qualificados - pela sua génese e abrangência - não se consegue 'ultrapassar' um sentimento generalizado de legitimidade, por parte dos directores de unidade(s), para participar na resolução dos problemas que são intrínsecos a este Departamento de GRH, 'esvaziando' parcialmente a sua autoridade. A intervenção do departamento nas decisões organizacionais e de recursos humanos redundna na concepção de um sistema de recursos humanos 'absorvido' pelas unidades operacionais e de negócio. Apesar de alguns departamentos 'de apoio' serem mais enfatizados que outros, o que acontece é que, de uma forma geral, para estes entrevistados, quem tem poder negocial são as unidades de negócio.

A principal vantagem desta investigação relaciona-se com o possível contributo empírico deste artigo na tentativa de ligação entre GRH e negociação, sob o ponto de vista da distribuição de poder(es), e na aferição de uma perspectiva inter-departamental do(s) mesmo(s) quanto à participação que o Departamento de GRH pode ter na *performance* organizacional. Este tipo de abordagem afigura-se, de certo modo, inovador no panorama nacional. Por outro lado, uma das grandes limitações desta investigação relaciona-se com o facto de esta se inserir, metodologicamente, na dependência de uma outra de maior abrangência e dimensão. Com efeito, este estudo reveste-se de contornos de breve apresentação de um estudo qualitativo mais extenso que, na sua origem, se articula com um outro de natureza quantitativa, pelo que os resultados foram expostos de uma forma mais indirecta e provisória, constituindo-se como referências parcelares.

Espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para pistas de investigações futuras, entre as quais se salienta o estudo das percepções de poder relativo (alternativas do negociador e oponente), de algumas variáveis sobre a temática dos estatutos baseados no poder do Departamento de GRH, da ligação entre negociação, identidade cultural e diversidade e/ou de questões relativas à ética negocial, tendo como base a confiança organizacional no Departamento de GRH.

BIBLIOGRAFIA

Aggarwal, Upasana, e Shivganesh Bhargava. "Reviewing the Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and their Impact on Employee Attitude and Behaviours: a Conceptual Model". *Journal of European Industrial Training* 33.1 (2009): 4-31.

Almeida, Filipe J., e Filipe J. Sobral. "Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses". *RAC - Revista de Administração Contemporânea* 9.4 (2005): 1-16.

Bodla, Mahmood A., e Q. D. Rizwan. "Politics and Workplace: An Empirical Examination of the Relationship Between Perceived Organizational Politics and Work Performance". *South Asian Journal of Management* 16.1 (2009): 44-62.

Brito, Valéria G., et al. "A dinâmica política no espaço organizacional: um estudo das relações de poder em uma organização cooperativa". *RAC - Electrónica* 2.1 (2008): 141-54.

Cabral-Cardoso, C. "Portuguese Management between Global Rethoric and Local Reality: The Case of HRM". *Management Research* 4.3 (2006): 193-204.

Farndale, Elaine, e Veronica Hope-Hailey. "Personnel Departmental Power: Realities From The UK Higher Education Sector". *Management Revue* 20.4 (2009): 392-412.

Guttman, Howard M. "Conflict Management as a Core Competency for HR Professionals". *People and Strategy* 32.1 (2009): 32-39.

Kaudela-Baum, Stephanie, e Nada Endrissat. "Practicing Human Resource Strategy: Understanding the Relational Dynamics in Strategic HR. Work by Means of a Narrative Approach". *Zeitschrift für Personalforschung* 23.2 (2009): 125-46.

Mintzberg, Henry. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1995.

Olekalns, Mara, e Philip L. Smith. "Mutually Dependent: Power, Trust, Affect and the Use of Deception in Negotiation". *Journal of Business Ethics* .85 (2009): 347-65.

- Pech, Richard J. "Delegating and Devolving Power: a Case Study of Engaged Employees". *Journal of Business Strategy* 30.1 (2009): 27-32.
- Philadelpho, Patrícia B., e Kátia B. Macêdo. "Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas". *Aletheia* .26 (2007): 27-40.
- Pilenz, Ronald C. "A New Paradigm for HR". *Organization Development Journal* 27.3 (2009): 63-75.
- Sayli, Halil, e Alparslam S. Gormus. "Border Role of Human Resource Management - to Which Side Does The Pendulum of HRM Swing: Employer or Employees? - The Case of Turkey". *Management* 14.2 (2009): 43-59.
- Spears, Marta C., e Darrell F. Parker. "Negotiation Recognition and the Process of Decision Making". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 13.1 (2009): 55-64.
- Tobey, David H., e Philip G. Benson. "Aligning Performance: The End of Personnel and the Beginning of Guided Skilled Performance". *Management Revue* 20.1 (2009): 70-89.
- Vargas, Óscar H. "El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones". *Estudios gerenciales* 25.110 (2009): 63-83.
- Wattanasupachoke, Teerayout. "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: a Study of Thai Enterprises". *Journal of Global Business Issues* 3.2 (2009): 139-48.