

Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal:
análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2010

Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal:
análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2010

Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal:
análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, sob orientação do Prof. Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha.

RESUMO

RICARDO MANUEL MAGARINHO BESSA MOREIRA: Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental
(Sob orientação do Prof. Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha)

A relação conflitual é potenciada na razão directa da escassez dos recursos pelos quais as partes entram em disputa. Em muitas etapas da vida organizacional o conflito afigura-se como um evento comunicacional. Negociar é intervir no fluxo informacional das organizações e implica um (des)equilíbrio de forças e de poder(es). Gerir os Recursos Humanos acarreta, frequentemente, uma gestão das sensibilidades e, por conseguinte, uma gestão de conflitos. Pela ‘posição de charneira’ que o Departamento de Gestão de Recursos Humanos ocupa, na estrutura e estratégia das organizações, pode constituir um ‘vector’ determinante no processo negocial, agindo como uma espécie de ‘intermediário’. Os interesses da organização nem sempre coincidem com os dos seus elementos. Nas organizações, o objectivo, entendido politicamente, nunca pode ser alcançado em absoluto; resulta de ‘intermediação política’.

Alguns estudos debruçam-se sobre os efeitos negociais e o seu impacto na perspectiva política nas organizações, ‘subestimando’ a respectiva natureza multi-dimensional, que possibilita que haja influência nas decisões. Em sentido contrário, nesta tese analisa-se o poder negocial do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, tendo o processo de tomada de decisão como um dos eixos dominantes de pesquisa. Se, por um lado, as investigações sobre negociação, principalmente as que abordam a sua vertente sindical, vão emergindo na realidade nacional, por outro, um estudo que incorpore, de forma explícita, uma dinâmica entre a negociação (informal) e o Departamento de Gestão de

Recursos Humanos - e estabeleça as relações de poder projectadas - materializa a procura de uma certa originalidade.

Esta dissertação concita duas dimensões: a inter e a intra-departamental. A primeira metodologia utilizada é de natureza qualitativa e baseia-se na análise de entrevistas (realizadas a 20 Directores de outros departamentos). A segunda, de natureza quantitativa, complementa a anterior e assenta na análise de questionários (aplicados a 215 profissionais de Gestão de Recursos Humanos). Tenta-se, assim, relacionar as perspectivas de outras divisões sobre a influência deste departamento na eficácia negocial com variáveis comportamentais dos Gestores de Recursos Humanos (a imagem, o desempenho, a colaboração ou a competição). Integraram-se ambos os instrumentos, cruzando-se as metodologias qualitativa e quantitativa. De entre as principais conclusões, confirma-se a ideia de que o poder negocial inerente à gestão das pessoas pode transcender uma lógica exclusivamente departamental.

ABSTRACT

RICARDO MANUEL MAGARINHO BESSA MOREIRA: Power and Human Resources Management in Portugal: analysis on the importance of inter and intra-departmental negotiation

(Under the orientation of Prof. Pedro Fernando Santos Silva da Cunha)

The intensity of conflict in a relationship is directly proportional to the scarcity of resources disputed by the multiple parties. In many stages of organizational life, conflict presents itself as a communicational event. To negotiate is to intervene in the informational flow of an organization and entails a (im)balance of forces and powers. The management of human resources often demands the management of sensibilities and, as a result, the conflict management. Given the “pivotal position” that HRM occupies in the organizational structure and strategy, it can play a critical part in the negotiation process, taking on a role that may be characterized as “mediator”. Organizational aims and interests do not always coincide with those of the elements who compose it. In organizations, the objective, politically understood, can never be absolutely achieved; rather it is the result of “political mediation”.

Some of the research conducted in the study of organizational realities and processes are centred on the effects of negotiation and the impact it has on the political perspective, frequently underestimating the multi-dimensional nature of organizational life that enable other influences on the decisions taken. Taking an opposite path, this thesis studies the negotiation power of the HRM department, placing particular emphasis on the process of decision-making as one of the primary axes of research. If, on one hand, research on negotiation, especially that focused on the worker union dimension, are

emerging within the national context, on the other, a study that explicitly covers the dynamic interaction that characterizes negotiation (informal) and the HRM department – and establishes the power relations that it projects – is symptomatic of the search for a certain level of originality.

This thesis covers two dimensions: inter and intra-departmental. The former, qualitative by nature, relies on the analysis of interviews done with 20 directors of other departments. The latter, quantitative by nature, relies on the analysis of questionnaires administered to 215 HRM professionals. An effort is made to inter-relate the perspectives of other divisions concerning the influence of this department on the effectiveness of negotiation with behavioural variables drawn upon by human resource managers (image, performance, collaboration or competition). The research techniques adopted for this study are carefully integrated, crossing both methodologies, qualitative and quantitative. One of the main findings of this study is that the idea that the power of negotiation inherent in the process of people management can transcend an exclusively departmental logic does indeed hold true.

RÉSUMÉ

RICARDO MANUEL MAGARINHO BESSA MOREIRA: Le pouvoir et la Gestion des Ressources Humaines au Portugal: analyse sur l'importance de la négociation inter et intradépartemental

(Sous l'orientation du Prof. Pedro Fernando Santos Silva da Cunha)

La relation conflictuelle est exploitée dans la raison directe de la pénurie des ressources par lesquelles les parties entrent en dispute. Dans beaucoup d'étapes de la vie organisationnelle, le conflit se figure comme un événement communicationnel. Négocier est intervenir dans le flux informationnel des organisations et implique un (des) équilibre de forces et de pouvoir. Gérer les Ressources Humaines cause, fréquemment, une capacité de gérer les sensibilités et, par conséquent, de gérer les conflits. Par position que le Département de Gestion de Ressources Humaines occupe, dans la structure et la stratégie des organisations, il peut constituer un «vecteur» déterminant dans le processus de négociation, agissant comme une espèce de «médiateur». Les intérêts de l'organisation ne coïncident pas toujours avec ceux de ses éléments. Dans les organisations, l'objectif, compris politiquement, ne peut jamais être atteint en absolu ; il résulte de «médiation politique».

Quelques études se penchent sur les effets négociables et leur impact dans la perspective politique dans les organisations, «en sous-estimant» la respective nature multidimensionnelle, laquelle rend possible qu'il y ait influence dans les décisions. Dans sens opposé, dans cette thèse on analyse le pouvoir de négociation du Département de Gestion de Ressources Humaines, en ayant la procédure de prise de décision comme un des axes dominants de recherche. Si, d'une part, les recherches sur la négociation,

principalement ce qui abordent leur source syndicale, vont en émergeant dans la réalité nationale, d'autre part, une étude qui incorpore, de forme explicite, une dynamique entre la négociation (informelle) et le Département de Gestion de Ressources Humaines - et qui établit les relations de pouvoir projetées - matérialise la recherche d'une certaine originalité.

Cette dissertation contient deux dimensions : l'inter et l'intradépartemental. La première, qualitative, se base sur l'analyse d'interviews (faites à 20 Directeurs d'autres départements). La deuxième, de nature quantitative, est basée sur l'analyse de questionnaires (appliqués à 215 professionnels de Gestion de Ressources Humaines). On tente, ainsi, de rapporter les perspectives d'autres divisions sur l'influence de ce département dans l'efficacité commerciale avec des variables comportementales des Directeurs de Ressources Humaines (l'image, la performance, la collaboration ou la concurrence). Les deux instruments méthodologiques s'intègrent. Parmi les principales conclusions, se confirme l'idée que le pouvoir de négociation inhérent à la gestion des personnes peut dépasser une logique exclusivement départementale.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, às minhas avós, ao meu irmão e à minha cunhada, e a todos os restantes familiares, por estarem sempre, incondicionalmente, ao meu lado, em todos os momentos da minha vida. Sem o amor deles esta tese não seria, de todo, possível.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de endereçar um agradecimento muito especial ao meu orientador, o Sr. Professor Doutor Pedro Cunha, por ter apostado em mim, ao aceitar orientar este trabalho. O seu exemplo de profundo conhecimento, dedicação, generosidade e entrega foi inspirador para a realização desta dissertação. Jamais esquecerei as palavras de encorajamento e incentivo proferidas nos bons e nos menos bons momentos. Quando mais precisei dele respondeu em dobro com os predicados enunciados. Agradeço por me transmitir que o rigor é o fulcro de qualquer investigação e que a circunscrição das nossas limitações é determinante na elaboração de uma tese com estas características. Apesar das múltiplas solicitações a que a sua actividade e estatuto o obrigam, o Sr. Professor Pedro Cunha foi de uma disponibilidade reconfortante.

Um bem-haja ao meu irmão Nuno, pelas suas preciosas e inesgotáveis observações, e aos meus melhores amigos Jorge e Pedro Sobrado, e respectiva família, por estarem sempre comigo. Registo uma palavra de reconhecimento à minha amiga Eliana e à sua irmã Olga, que colaboraram na operacionalização técnica do dispositivo quantitativo.

Paralelamente, gostaria de destacar a enorme generosidade e grande amizade patenteadas pelos meus colegas de mestrado; Adelaide Moreira, João Leite Ribeiro e Marcelo Araújo, no impagável auxílio prestado. À Adelaide pela força constante e pela ajuda na elaboração de quadros estatísticos; ao Marcelo pelo apoio incessante e pela retroversão do resumo para inglês (uma palavra ao seu amigo Fernando por ter feito o mesmo, mas em francês) e ao João pelo seu contributo vital nesta tese, partilhando comigo os mais diversos contactos que congregou ao longo da sua carreira de prestígio profissional e académico.

À APG, nas figuras da Dra. Ana Maria Passos e do Dr. Vítor Carvalho, e a toda a Direcção da AMEGRHUM, por gentilmente, e sem reservas, me terem facultado o contacto com as pessoas integrantes das suas bases de dados informáticas. Agradeço, de igual maneira, a todos os que participaram no questionário e, também aos que, por este ou por aquele motivo, não o puderam fazer. Muito obrigado aos responsáveis das organizações estudadas e aos directores de departamento(s) e unidade(s) entrevistados por tornarem real este sonho através da sua colaboração.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I. O CONFLITO E A GESTÃO DO CONFLITO	9
1. Conflito	11
1.1. Aproximação ao Conceito de Conflito	11
1.2. Conflito nas Organizações	18
1.3. Efeitos do Conflito nas Organizações: Pistas para uma Análise Sobre a Eficácia Organizacional	25
1.4. Gestão de Conflito e Resolução de Conflito	31
CAPÍTULO II. A NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	41
2. Negociação	43
2.1. Natureza da Negociação	43
2.2. Processo Negocial	49
2.2.1. Estratégias Negociais	63
2.2.2. Táticas Negociais	67
2.3. A Negociação e a Estratégia Organizacional	72
2.4. Negociação Inter e Intra-departamental	76
CAPÍTULO III. DO PODER À ACÇÃO: A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	83
3. Poder	85
3.1. A Natureza do Poder: Análise Estrutural-Dinâmica	85
3.2. O Poder nas Organizações	95
3.3. O Factor Político na Tomada de Decisão e as Implicações para a GRH	104

CAPÍTULO IV. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE CONFLITOS	113
4. GRH: Da Gestão de Pessoal à Gestão das Pessoas	115
4.1. Perspectiva Histórica da GRH	115
4.2. Abordagem Epistemológica da GRH	121
4.3. O Papel da GRH na Organização: Uma Perspectiva Política	129
4.4. A GRH e a Negociação	136
CAPÍTULO V. PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	141
5. Metodologia(s)	143
5.1. Descrição da Temática e das Opções Metodológicas	143
5.2. Objectivos da Investigação, Questões e Hipóteses	152
5.3. Instrumentos, Procedimentos e Amostras	157
5.3.1. ESTUDO 1	157
5.3.1.1. Introdução	157
5.3.1.2. Guião de Entrevista e Definição das Categorias de Análise	158
5.3.1.3. Caracterização Sócio-Demográfica dos Entrevistados	162
5.3.2. ESTUDO 2	166
5.3.2.1. Introdução	166
5.3.2.2. Breve Resenha Histórica do <i>CEN</i> - Questionário de Eficácia Negocial	167
5.3.2.3. Caracterização Sócio-Demográfica da Amostra	169
CAPÍTULO VI. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	177
6.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO 1	179
6.1.1 Análise da Acção do Departamento de GRH nas Organizações	179
6.1.1.1. Reflexão sobre o Impacto das Principais Actividades do Departamento de GRH nos Resultados Organizacionais	186
6.1.2. Ponderação Sobre os Diferentes Paradigmas de GRH: Apontamentos Sobre Possíveis Metáforas	193
6.1.3. Proximidade e Participação da GRH na Tomada de Decisão: Análise a Alguns Indicadores de Eficácia Negocial	200
6.1.4. Enquadramento Negocial do Departamento de GRH:	

Uma Análise Tipológica	204
6.1.5. O Papel Negocial do Departamento de GRH nas Organizações: Percepções dos Principais Níveis Hierárquicos	210
6.1.6. Fontes de Poder na Negociação Levada a Cabo pelo Departamento de GRH: Análise do Poder Objectivo e Relativo	215
6.1.7. Percepção de Influência da GRH na Negociação pelos Outros Departamentos	221
6.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO 2	225
6.2.1. Análise e Discussão dos Resultados Relativos à Fidelidade e Validade da Escala	225
6.2.1.1. Breve Introdução	225
6.2.1.2. Aferição e Análise da Fidelidade, Sensibilidade e Consistência Interna do <i>CEN</i>	226
6.2.2. Análises Descritivas e de Variância	229
6.2.2.1. Análise das Variáveis Sócio-Demográficas	230
6.2.2.2. Análise das Variáveis Organizacionais	239
6.2.2.3. Análise das Variáveis Relativas à Função da GRH	243
6.2.2.4. Análise por Dimensão da Eficácia Negocial	248
6.3. ANÁLISE INTEGRADORA DOS ESTUDOS 1 E 2: Os (Des)equilíbrio(s) de Poder e a Eficácia Negocial do Departamento de GRH	250
CONCLUSÕES	261
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	273
ANEXOS	327

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e Percentagem	164
Quadro 2 – Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo	164
Quadro 3 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por áreas de qualificações que possuem, em número e percentagem	165
Quadro 4 – Distribuição do número de inquiridos por sexo	170
Quadro 5 – Distribuição do número de inquiridos por idade(s)	171
Quadro 6 – Distribuição do número de inquiridos por habilitações	172
Quadro 7 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à dimensão da(s) empresa(s)	172
Quadro 8 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à actividade da(s) empresa(s)	173
Quadro 9 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à localização da empresa à qual pertencem	174
Quadro 10 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à designação do departamento de recursos humanos	175
Quadro 11 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à relação hierárquica do departamento de recursos humanos	175
Quadro 12 – Coeficientes de Fidelidade do <i>CEN</i>	226
Quadro 13 – Médias Descritivas Relativas às Escalas do <i>CEN</i>	227
Quadro 14 – Estatística Descritiva Relativa à Variável <i>Sexo</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	230
Quadro 15 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Idade</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	232
Quadro 16 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Estado Cívil</i> em Função das	

Dimensões de Eficácia Negocial	234
Quadro 17 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Habilitações</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	236
Quadro 18 – Tabela <i>ANOVA</i> da Variável <i>Habilitações</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	237
Quadro 19 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Dimensão da Empresa</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	239
Quadro 20 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Actividades da(s) Empresa(s)</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	240
Quadro 21 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Localização da(s) Empresa(s)</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	242
Quadro 22 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Designação da Função RH</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	244
Quadro 23 – Análise da Estatística Descritiva da Variável <i>Relação Hierárquica</i> em Função das Dimensões de Eficácia Negocial	246
Quadro 24 – Estatísticas Descritivas dos Resultados Globais da Variável Eficácia Negocial	251

LISTA DE ABREVIATURAS

AMEGRHUM - Associação de Mestres em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho

APG - Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

CEN - Questionário de Eficácia Negocial

E – Entrevista

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GRH-PN – Guião de Entrevista Percepção sobre o Poder e a Negociação Inter-Departamental

MPME'S- Micro, Pequenas e Médias Empresas

V D - Variável Dependente

V I – Variável Independente

“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, M. (1992). “A verdade e as suas formas jurídicas”, p. 144.

INTRODUÇÃO

Esta investigação debruça-se, essencialmente, sobre o poder negocial do departamento de GRH. Num certo sentido, a negociação é o processo de estabelecimento de relações entre os elementos de uma organização, de forma a dirimir conflitos e gerar possíveis acordos. Numa investigação realizada em 2003 procurou-se perceber a relevância estatutária e estratégica do departamento que gere as pessoas na dinâmica organizacional. Essa pesquisa teve em conta a percepção que os diversos departamentos possuíam acerca do poder daquele nas empresas portuguesas. Uma das conclusões apontou para uma certa visão de escassez de poder deste departamento no processo de tomada de decisão. Entra-se, então, no domínio das motivações: esta tese corresponde a um ensaio de um itinerário intelectual que subsuma e integre as apreensões, dúvidas e incertezas da investigação previamente aludida, na qual se tratara a questão do poder através da enunciação genérica das diferentes fontes e variáveis que concita. A negociação pode ser encarada como matriz das relações de poder e não apenas na decorrência delas.

Um objectivo genérico destaca-se, desde logo, como ‘catalisador’ do labor intelectual inscrito nas páginas que se seguem. Procura-se analisar as principais características do departamento de gestão de recursos humanos, de forma a entender as relações nele existentes entre poder e negociação, estendendo-se igual propósito à abordagem dos testemunhos plasmados em impressões provenientes de outros departamentos e unidades. Consagra-se uma perspectiva que salvguarde duas dimensões: a inter e a intra-departamental. A primeira metodologia, que foca a perspectiva inter-departamental, é de natureza qualitativa e baseia-se na exploração de entrevistas. A segunda (com um enfoque intra-departamental) é de natureza quantitativa e assenta na análise de dados provenientes da aplicação de um teste de atitudes e

opiniões. Reserva-se uma abordagem circunstanciada de ambos os instrumentos analíticos e das suas implicações. Segue-se o mote para o debate segundo o qual a gestão das pessoas pode extravasar uma lógica estritamente departamental.

A temática que relaciona conflito e cooperação representa um domínio de gradual interesse nas investigações sobre o processo negocial, abrangendo uma variedade de áreas científicas. Não existe uma regulamentação ou um quadro conceptual normalizado que indiquem os procedimentos para cada situação problemática. Em qualquer diagnóstico organizacional é fundamental analisar a natureza conflitual. O conflito nas organizações acontece quando alguns elementos ou grupos se incompatibilizam no desempenho de tarefas ou funções que possam envolver disputa por objectivos, interesses ou recursos. O aparecimento do(s) modelo(s) sistémico(s) conduziu a significativas mudanças na discussão sobre os grupos e, mais especificamente, sobre equipas de trabalho. De uma posição mais clássica que advogava uma ‘desinserção’ dos grupos em relação à envolvente, passou-se a encarar o grupo como um sistema social integrado (perspectiva sociotécnica) (Deutsch, 2000).

A gestão de relações profissionais com base na estrutura organizacional é, de igual modo, uma gestão de capacidades que podem funcionar como fontes propiciadoras de conflitos, dado o exercício de poder que convocam: no domínio dos sistemas de comunicações; na capacidade de interpretação e modificação das normas ou regulamentos vigentes; nos critérios de decisão e nos planos que a constituem, ou nos critérios de igualdade de oportunidades. Independentemente do sistema em que se insere a organização e da maior ou menor formalização dos procedimentos, os factores identitários que a integram são primordiais na gestão dos conflitos.

Na apresentação da problemática do conflito, e contextualizando a negociação, poder-se-á constatar que esta aparece na dependência daquele. Consequentemente, reflecte-se a vários níveis: interpessoais, inter-organizacionais ou internacionais. A ideia do poder (na negociação) exercido de *A* sobre *B*, agindo de acordo com os seus desejos e interesses, muito presente em várias teorias, assume uma outra dimensão; uma dimensão bilateral que não se extingue, de forma alguma, no uso da força ou na

aplicação de sanções negativas. No fundo, trata-se de uma “relação de forças” que pode também passar pelos ‘dominados’.

A investigação sobre a negociação, tal como hoje se formula, e que se desenvolveu exponencialmente nos últimos anos na Europa, começou nos Estados Unidos, na segunda metade do século XX. Na América, a negociação sempre foi desenvolvida como um processo competitivo e explícito. Nas sociedades contemporâneas, para além de ser quase consensualmente aceite, a negociação também é conotada como sendo benéfica para o desenvolvimento profícuo de relações interpessoais. Analisar o processo de negociação implica a exploração das várias etapas que este pode incorporar. Não será descabido afirmar-se que se assiste ao aparecimento de processos dentro do processo. A pesquisa sobre as diferentes fases negociais não é muito homogénea.

A negociação revela-se vital para a dinâmica social e organizacional. A sua utilidade reside no imperativo dos seres humanos se virem impelidos a negociar por não poderem controlar tudo o que os rodeia e lhes diz respeito. Os fundamentos negociais encontram raízes no direito que assiste aos indivíduos de divergirem e defenderem os seus ‘territórios’. As interações sucedem-se e, com elas as interdependências. Após a abordagem de questões mais laterais edifica-se um confronto baseado nas diferenças, procurando-se pontos de contacto. A comunicação é o ‘sub-processo’ mais enraizado, numa lógica de quanto mais as negociações dependerem, em última instância, dos fluxos e das redes, menos rigidamente serão influenciadas pelas posições iniciais. Isto é, o(s) poder(es) que deriva(m) em grande parte da informação gerida tende(m) a dispersar-se.

A eficiência na gestão da comunicação como uma oportunidade pode passar pela vertente emocional e simbólica. O aspecto ritual da tomada de decisão pode ser uma alternativa aos modelos convencionais como reflexo de diferentes identidades que moldam a empresa. Ao não ter em conta estas diferenças, como se referiu anteriormente, a gestão descarta não só um conhecimento mais abrangente das pessoas, como também o envolvimento de um factor estratégico determinante na actualidade: a

diversidade, que, obviamente, acarreta divergências, mas pode ser útil se não for vista, exclusivamente, como disfuncional do ponto de vista negocial.

As partes inseridas em qualquer tipo de processo negocial têm uma intensidade disforme de poder(es). Nos sistemas negociais as relações de poder podem aparecer em oposição tática e estratégica. O poder também influencia a afirmação das organizações como sistemas sociais. A maioria dos elementos da organização considera que a assunção de diferentes interesses (individuais ou grupais) pode aduzir, de uma forma ou de outra, vantagens competitivas. A organização é um espaço de integração dos seus membros potenciando a acção colectiva dos diversos grupos. A perspectiva interaccionista, que acarreta uma análise contextual, é vital, mas, se não houver flexibilidade na demonstração de vontades, a negociação pode ficar comprometida, à revelia das tácticas empreendidas.

O poder negocial activa-se na relação assimétrica já citada e implica uma aceitação de regras ou identificação com a(s) pessoa(s) que as determinam, mas também concita controlo por parte daqueles que *a priori* podem ser tidos como ‘sem poder’ e, em função da situação, possuir ‘mais-valias’. Os teóricos das organizações já há alguns anos vêm manifestando motivação para estudar contextos políticos que condicionam os comportamentos nas organizações. Devido ao proeminente papel da política nas organizações, não é difícil equacionar que uma parte substancial do aparelho conceptual da ciência política esteja orientada para a sua problematização. A política ocupa lugar de destaque no quotidiano organizacional. A organização envolve uma multiplicidade de actividades políticas que assentam no fundamento segundo o qual as pessoas não pensam, nem agem, uniformemente.

O discurso sobre a GRH é complexo e muito variado e, em alguns vectores, contraditório e paradoxal no que concerne à não correspondência prática dos seus pressupostos teóricos. Quando se mobiliza a terminologia *GRH* impõem-se alguns limites conceptuais. A ainda insuficiente investigação empírica existente, aliada a um conhecimento da realidade alicerçado em impressões, conduz à proliferação de modelos, cada um deles construído com base numa ou mais teorias organizacionais. A GRH é como um sistema global, insere-se num quadro mais vasto onde o ambiente, a

estratégia e a cultura são vectores fundamentais para a transformação das diferentes dimensões deste tipo de gestão. É fundamental equacionar-se uma análise à adaptabilidade entre o debate académico e as *praxis* de recursos humanos, abordando a participação do departamento que gere as pessoas na *performance* organizacional e, por consequência, na eficácia negocial. Em última instância, gerir é, sempre, negociar. No caso dos gestores de recursos humanos estes predicados atingem uma outra dimensão, porque lhes é, funcionalmente, inerente. Na literatura, vários são os autores que referem que os gestores de recursos humanos assumem o papel de ‘mediadores’.

Actualmente, nenhuma organização pode prescindir de alguns *inputs* provenientes da GRH. Partindo do entendimento convergente dos objectivos pessoais e organizacionais, este departamento tem como função primordial pautar-se como um *facilitador*. Na maior parte dos casos, este departamento, *per se*, não executa uma política concertada dos recursos humanos, porque, muitas vezes, os fluxos hierárquicos não o possibilitam. É, de certa maneira, benéfico para a organização perceber a intenção legal para que se possa decidir sem colidir em absoluto com a(s) vontade(s) dos colaboradores. Mas, não se pode encarar essa “regulamentação” estritamente no plano normativo. A perspectiva comportamental desse quadro exponencia a sua essência. *A priori*, as “leis” que incentivam e protegem a igualdade de oportunidades incorporam essa dupla orientação. Embora seja iniludível que, na prática, a exequibilidade dos fundamentos adstritos não é tão linear, a finalidade da “lei” extravasa o Direito, em sentido restrito, e escora-se num âmbito moral, que também tem de ser equacionado em função do contexto em que esta “jurisprudência” se insere.

O facto de poder dispor de instrumentos de controlo e de ligação com os representantes do pessoal revela-se extremamente enriquecedor para o departamento de GRH. Esta faceta é deveras melindrosa, principalmente quando a dimensão e orientação de gestão cumprem de forma deficiente esse desiderato (ex: quando a descentralização ou dispersão geográfica são acentuadas). É determinante compreender que os departamentos não podem negociar sob a égide exclusiva de leis internas. Cada organização deve fazer o que puder para diminuir a sua vulnerabilidade, mas tal não as impede de agir com flexibilidade, respeitando as contingências das negociações que enfrentam. O que acontece, usualmente, é que muitas chefias não percebem, com a

devida abrangência, as leis, burocráticas e sociais, que regem os assuntos do departamento de GRH. Não obstante, os subsistemas de tratamento dos recursos humanos coexistem em estruturas decisórias inter-departamentais. Emerge a premência de relações horizontais entre as diversas áreas da organização. Esta gestão, sendo partilhada e integrada, exige uma convergência funcional que interage com diferentes sensibilidades e poderes. Este tipo de intercâmbios é, abundantemente, problemático. O envolvimento sistémico traçado pressupõe a existência de relações negociais entre este departamento e os outros, num modo de funcionamento inter-estrutural.

Na dialéctica entre competição e cooperação, alguns estudos propõem estruturas para examinar o modo como os departamentos lidam com os seus conflitos, nunca descurando os interesses dos clientes. Esses departamentos possuem interesses e apresentam finalidades divergentes agindo, parcialmente, de forma competitiva. Os departamentos que actuam na proximidade dos clientes estão, normalmente, orientados para a maximização das receitas, em consonância com as necessidades dos clientes. Os departamentos ‘de suporte’ estão mais focalizados na minimização de custos, produzindo ou comprando eficientemente. O objectivo comum, neste tipo de organizações, direcciona-se para a prossecução de um equilíbrio entre os interesses do cliente e a ‘missão’ das empresas. No entanto, as unidade(s) operacionais, em estruturas matriciais, acabam por ter maior pendor estratégico que os restantes departamentos, chamando a si muitas das decisões de recursos humanos, que não deixam de ser ‘multidisciplinares’ (Deutsch, 2000).

É usual nos dias de hoje a asserção para a qual convergem uma parte do senso comum e uma parcela dos entendimentos científicos: vive-se na *pós-modernidade*. Convém não aprofundar as implicações epistemológicas de uma afirmação deste género, que pode revestir-se de uma natureza complexa e perniciosa. Todavia, é inegável que as ciências tendem, nalguns casos, para a ‘fragmentação’ de saberes.

Concretizando, seleccionada a temática a desenvolver, constatou-se que a nível internacional os estudos sobre negociação têm vindo, gradualmente, a aumentar, sobretudo na última década. No entanto, ainda persiste uma lacuna bem expressiva no que concerne à interligação entre negociação e poder. Em Portugal, não existem muitos

estudos que versem a problemática do poder negocial, acentuando-se esta tendência no contexto da Gestão de Recursos Humanos.

A estrutura da dissertação, composta por seis partes, segue um raciocínio que corporiza uma estratégia exploratória. Este fundamento ganha maior plenitude no último capítulo, que se dedica à análise da eficácia negocial do Departamento de GRH. Apresenta-se, seguidamente, um breve mapeamento dos *andamentos* integrantes da estrutura e procura-se estabelecer, numa síntese analítica, a relação entre eles à luz das motivações previamente aludidas.

No capítulo I aborda-se a questão conflitual numa perspectiva histórica nas organizações, com especial enfoque para as implicações nos resultados organizacionais e na tomada de decisão, aportando pistas para a teoria do conflito e sobre a sua gestão e para as pesquisas empíricas que a suportam. É neste quadro conceptual que se inserem a negociação (capítulo II) e a extrapolação sobre as estratégias e técnicas nela envolvidas no âmbito da eficácia organizacional, valorizando-se uma perspectiva política na asserção do poder (capítulo III) que emerge nas relações negociais estabelecidas entre departamentos, tendo-se como objecto de estudo primordial o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (capítulo IV) que, pela posição de ‘intermediário’ está sujeito a múltiplos constrangimentos e concita a convergência dos temas anteriores. Os restantes dois capítulos representam o cerne deste trabalho porque materializam a aplicação metodológica e empírica dos quatro primeiros, referentes à problemática teórica.

Desse modo, o capítulo V consagra-se ao desenvolvimento dos pressupostos teórico-metodológicos. Após uma descrição fundamentada das principais investigações relativas aos últimos anos - que de alguma forma abordam as prerrogativas teóricas numa adequação a um contexto prático - são explicadas as metodologias utilizadas: a qualitativa e a quantitativa e também são apresentadas as respectivas amostras dos dois estudos e os instrumentos utilizados. No último capítulo o espaço é para a análise e discussão dos resultados das pesquisas (capítulo VI), separadamente e de um modo integrado, que no fundo constituem o fulcro empírico desta tese, sobre a qual incidirão as conclusões que, para além de integrarem a exposição das limitações da dissertação, apontam tópicos de investigação futura.

Em síntese, a abordagem que se efectivará parte de um contexto epistemológico e relacional. Transfere os métodos quantitativos e qualitativos da Psicologia, Sociologia e de outras Ciências Sociais para o âmbito da GRH, favorecendo um intercâmbio entre disciplinas, que integra e ultrapassa o reconhecimento ‘pluridisciplinar’ de singularidades sem interferências entre elas. Daí que este trabalho acolha uma forte vertente ‘interdisciplinar’, mas não chega a almejar algo completamente novo; uma totalidade diferente resultante da interpenetração ‘transdisciplinar’ entre domínios e de uma linguagem comum. Para alguns autores, a ‘transdisciplinaridade’ é uma ‘axiomática’, no entender de outros materializa a transcendência. Nesta tese essas posições serão deixadas *entre parêntesis*, em nome do entendimento da ‘transdisciplinaridade’ como etapa superior das relações ‘interdisciplinares’. Mas, mesmo esse patamar é intangível e não será atingido nem aplicado, preterido em favor de uma ‘interdisciplinaridade’. Esta exime-se a criar uma disciplina diferente e, quando aduz perspectivas diversas das conhecidas, fá-lo em função da resolução dos limites internos da Gestão de Recursos Humanos, tendo a negociação como base de incidência.

Atendendo a tudo o que foi exposto, refira-se que as temáticas estruturantes desta investigação, poder e negociação em Gestão de Recursos Humanos, foram analisadas a partir de uma perspectiva metodológica de carácter essencialmente qualitativo, procurando-se, assim, ir de encontro ao que se acredita traduzir-se em originalidade e inovação da mesma.

CAPÍTULO I
O CONFLITO E A GESTÃO DO CONFLITO

1. Conflito

1. 1. Aproximação ao Conceito de Conflito

Definir conflito acarreta uma teia complexa de outros conceitos e realidades que sobre ele gravitam. Criam-se naturais resistências, a montante e a jusante, de tal forma que, por muito que já se tenha escrito sobre esta questão, apesar de imprescindível e estruturante, há sempre novas vertentes e cambiantes que a tornam um objecto de estudo, simultaneamente, inesgotável e apetecível para quem o explora teórica e empiricamente. Todo o conflito tem denominadores comuns quando se dissecar a sua componente conceptual. Mas, mesmo que se proceda a uma definição mais aprofundada, é um fenómeno inalienável, ambíguo e abrangente (Hocker & Wilmot, 1991).

Está sob análise um conceito que não tem um significado singular e consistente. A discussão ao nível das diferentes disciplinas que se ocupam do conflito continua em aberto, tal a disparidade de posições defendidas pelos diferentes cientistas. Este tema tem sido alvo de variadas perspectivas de análise por parte dos cientistas sociais ao longo dos tempos, mas não é da alçada exclusiva destes estudiosos. Pelo contrário, tem sido uma realidade analisada por teólogos, biólogos, filósofos, escritores, sendo, por isso mesmo, pluri e multidisciplinar. Conflitos entre partidos políticos e ideologias são examinados pelos analistas políticos, os do mercado de trabalho por economistas, os sociais, raciais e de classe pelos sociólogos, para dar alguns exemplos (McCormack, 1996; Marques, 2003).

Na senda da teoria da evolução das espécies de Darwin, todas as espécies são alvo de confrontos, de um organismo com outro ou com o ambiente externo. É incontornável que o ser humano evoluiu até à condição presente através da luta pela vida e da conseqüente multiplicação. O autor acreditava que o crescimento humano se baseava na razão directa da resposta ao conflito com o seu ambiente (Rahim, 1992).

Se o conflito não existisse, como pretendiam, idealmente, os clássicos da filosofia, o ‘progresso’ não teria alcançado os patamares que atingiu nas sociedades contemporâneas.

Sobre este propósito encontramos o raciocínio de Tjosvold (1997, p. 23):

“Nenhuma pessoa, grupo ou nação é uma ilha. A interdependência, frequentemente ignorada e, por vezes, negada é a realidade básica das nossas vidas. O mercado de trabalho global tornou a escala desta realidade mais aparente. O conflito é a razão central das nossas atitudes através da interdependência. A independência pode ser um meio de iludir conflito e assumir custos e dor. Mas o conflito, não é necessariamente destrutivo. (...) o conflito é uma forma de confrontar a realidade e criar novas soluções para os problemas (...).”

Independentemente dos preconceitos que pairam sobre este fenómeno, e da discussão pertinente que possa irromper, é relativamente consensual que o conflito constitui um elemento fundamental na interacção humana. Quando duas ou mais partes, – indivíduos, grupos, organizações, países, entre outros – confrontam objectivos podem pôr em causa o seu relacionamento, seja ele de que natureza for (Vollbrecht, Roloff & Paulson, 1997).

A relação conflitual, considerada a nível conceptual, pode tornar-se tanto mais instável quanto mais escasso for o recurso pelo qual as partes entram em disputa, assim como quanto mais exclusivo for o comportamento das partes e quanto mais diferentes forem as atitudes, valores ou competências entre elas. Uma significativa parte dos autores – sendo Deutsch um dos autores pioneiros sobre este assunto - converge, na literatura, sobre um ponto; o conflito ocorre quando existem incompatibilidades (Chesler, Crowfoot & Bryant, 1978; Rahim, 1992; Tjosvold, 1998; Marques, 2003).

Uma observação atenta sobre as mais diversas noções permite encontrar outros elementos comuns entre elas: irreconciliação, obstrução, entre outros exemplos. Diferentes cientistas sociais argumentam que para se perspectivar com maior amplitude o conceito de conflito é essencial que as partes em litígio sancionem disparidade e oposição de identidades, valores, causas, motivos, entre outros aspectos, funcionais e estruturais que, quando atingidos, impeçam a outra parte de a eles aceder sem a concorrência da outra. No entanto, o aparecimento do conflito não é exclusivamente dependente da ideia de incompatibilidade. A convergência, seja a que nível for, também pode tornar-se conflitual (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Relembrando Deutsch (1973) salienta-se a associação de conceitos do âmbito da psicopatologia e identificam-se fenómenos como a ‘desordem’, quando se teoriza o conflito. As atitudes tomadas no envolvimento conflitual são intrínsecas ao processo vivencial. A nossa identidade constrói-se incorporando diferentes conflitos, como forma de demarcação do(s) nosso(s) território(s).

O conflito representa um ‘papel’ fundamental na delimitação de fronteiras sociais. Não é uma realidade que possa ser encarada como positiva ou negativa. Afecta todos os seres sociais de forma gradual e contínua, não escolhendo nem a idade, o género ou a cultura de cada um. Na sua origem estão, invariavelmente, vectores de enorme subjectividade (Deutsch, 1973; Marques, 2003; Cunha & Serrano, 2007; Cunha, 2008; Cunha & Jesuíno, 2008).

Em muitas etapas da vida social o conflito revela-se um evento comunicacional. A comunicação é um dos elementos centrais do conflito. Para Hocker & Wilmot (1991) ambos os fenómenos se inter-relacionam da seguinte maneira: o acto comunicacional causa, frequentemente, conflito; o processo de comunicação reflecte o conflito e, por último, a comunicação, no seu todo, é o meio, por excelência, da gestão do conflito.

Enquanto alguns autores consideram o conflito uma situação, outros encaram-no como um tipo de comportamento. Baron (1977) depois de ter revisto um conjunto apreciável de definições concluiu que não eram idênticas, não obstante terem em comum os seguintes elementos: a referida oposição de interesses; o reconhecimento

dessa oposição; a crença de cada parte na ameaça de interesses a que a outra corresponde; o facto do conflito ser um processo que envolve interacção e um contexto e, por último, a acção que se gera (Moreira & Cunha, 2007; Moreira & Cunha, 2008).

O conflito como processo corresponde a uma sequência de episódios que englobam tanto as experiências intrínsecas como as extrínsecas às partes. Como se irá constatar – quando se discorrer, muito mais adiante, sobre o poder – o referido processo não surge do nada nem actua num vazio. É influenciado por determinantes envolventes. Muitos conflitos são geridos pelos próprios e outros por um outro agente (Marques, 1996; Rego & Jesuíno, 2002; Moreira & Cunha, 2007; Moreira & Cunha, 2008).

Vários autores insistem na definição do conceito como uma forma de antagonismo entre dois ou mais elementos. O seu funcionamento é visto como um *continuum*; num extremo quase não há conflito e no extremo oposto este verifica-se num estado muito elevado, descrito em termos comportamentais como o acto de ‘aniquilação’ da parte contrária. O conflito intra-individual é perspectivado, nas mais variadas pesquisas, como uma realidade em que cada ser humano se encontra exposto a pressões contraditórias, surgindo em momentos nos quais duas ou mais necessidades e consequentes acções coexistem.

A comprovar esta ideia atente-se nas palavras de Dreu (1997, p. 9):

“O conflito é um processo que começa quando um indivíduo ou grupo se sentem negativamente afectados por outra pessoa ou grupo. Ocorre entre colegas, equipas de tomada de decisão, entre grupos de trabalho ou reuniões de gestão. O conflito envolve stress e ansiedade e, muitas vezes, produz atitudes interpessoais negativas, influencia o clima social entre os grupos deteriorando-o e causando, por vezes danos psicológicos. (...). A maioria das pessoas renega o conflito por causa das suas consequências negativas. A sua reacção natural é evitar o conflito e acabar com ele o mais rapidamente possível. (...).”

Como autor paradigmático deste pensamento aparece, igualmente, Lewin (referido por Chambel & Curral, 1995) que apresenta três tipologias de conflito: conflito atracção-atracção; conflito repulsa-repulsa e conflito atracção-repulsa. Na primeira situação o indivíduo depara-se com dois objectivos benéficos e ao optar por um tem que

rejeitar o outro, porque não podem ser atingidos ao mesmo tempo. O segundo caso segue a mesma lógica do primeiro, mas de sentido oposto, as alternativas a optar são prejudiciais e uma delas é quase inevitável, é o efeito do mal menor; o sujeito terá grandes dificuldades em escapar, pelo menos, a uma delas. A última tipologia é, praticamente, uma combinação das anteriores, uma vez que qualquer decisão face ao conflito implica vantagens e desvantagens.

Em complemento a estes fundamentos, certos investigadores estabelecem duas outras formas de conflito: o “instrumental”, que actua como meio de satisfação das metas delineadas e o “expressivo”, que advém da libertação tensional por parte de um dos agentes. Esta distinção é elucidativa da inserção do conflito num quadro social vasto que não se restringe aos aspectos emocionais e afectivos. Subjacente à conceptualização de conflito está o modo como pode ser percebido pelas partes envolvidas. Isto é, se existe oposição, mas se não é reconhecida pelos contendores, é como se não existisse. Por outro lado, se o antagonismo é percebido existe, independentemente da clareza na sua percepção (Robbins, 1978; Tidd, McIntyre & Friedman, 2004).

Se partirmos do mesmo princípio de Rubin (1993), que afirma que a concepção do conflito tem que ver mais com a percepção que temos dele do que com a realidade, começa a ganhar corpo a volatilidade do conceito. Estudar as percepções obriga a integrar a subjectividade inerente ao fenómeno conflitual. Nas diferentes teorias, apesar da grande abrangência conceptual, é perceptível algum consenso quanto ao facto do conflito assentar, como já se evidenciou, na subjectividade dos agentes, sobretudo das suas representações cognitivas, diferenciando-se, deste modo, de conceitos como a incompatibilidade ou a competição.

A este propósito, Pruitt (1961) demonstrou que as impressões que os actores teriam uns dos outros se construía tendo por base um pendor negativo e seriam – à luz da análise psicológica – imagens especulativas, reflectindo-se na reprovação das atitudes opostas. Do mesmo modo, se *A* vê *B* como ofensivo, enfrentá-lo-á, de molde a que a resposta de *B* será, também, hostil, o que reforça a visão de *A*, e assim sucessivamente.

A tendência é para se acentuar a distorção perceptiva. O pensamento vigente é de “soma nula”; o que é bom para um é mau para o outro. Estes pressupostos conduzem irremediavelmente ao desenvolvimento de estereótipos (Beersma, Harinck & Gerts, 2003).

Serrano & Rodríguez, referenciados por Cunha (2000, 2008), complementam este cenário ao chamarem à atenção para a subjectividade das asserções e conotações focalizadas na incompatibilidade entre actores do processo conflitual. Advogam que não é forçoso que estas se efectivem sempre de forma absoluta.

O pensamento sobre o conflito por parte dos cientistas sociais – e, fundamentalmente, dos organizacionais – tem sofrido várias mudanças. Robbins (1978) agrupou as diferentes visões em três categorias: tradicional, comportamental e interaccionista. As ideias veiculadas pelas teorias iniciais, as tradicionalistas, eram mais lineares; o conflito tinha de ser eliminado. Esta filosofia perdurou até às primeiras décadas do século XX, sofrendo outras direcções. No pós-guerra, salientou-se um outro sentido sobre o conflito; o comportamental. Sobretudo nas organizações - microcosmos sociais fortemente propensos à eclosão desta realidade e que desempenhavam papel impulsionador imprescindível na “reconstrução” do mundo - estavam criadas condições para que as tensões fossem abordadas com outra intensidade e através de outra postura, a comportamental; a da afirmação da sua necessidade. Tal desiderato não era, e continua a não ser nos nossos dias, de fácil cumprimento. A teoria interaccionista, por seu turno, não afirma que todo o conflito é bom. Quando em excesso pode ser muito prejudicial em qualquer sociedade ou organização, mas se em níveis razoáveis pode ser importante, dotando-as de uma maior capacidade de resposta aos novos desafios e adversidades que o desenvolvimento industrial dita (Donohue, 2003).

De resto como demonstra a opinião de Dreu (1997, p. 9):

“De facto, a evidência crescente sugere que o conflito pode ser benéfico para o desempenho nos grupos e organizações e o seu evitamento e supressão reduz a criatividade, qualidade de decisão, desenvolvimento de produto e a comunicação entre grupos. Mais, estimular o conflito influencia a performance individual e organizacional. Muita ênfase nas consequências negativas pode desviar a atenção dos efeitos benéficos que pode ter (...)”

Neste ponto da reflexão, um aspecto na ordem de trabalhos é a discussão sobre se o conflito pode ser positivo ou não. Outro pormenor, completamente diferente, diz respeito ao equacionar-se se este é bom ou mau. No fundo, o que distingue o conflito funcional do disfuncional? Se é relativamente pacífico que as situações e os comportamentos conflituais se sustentam em metas e que podem ser potencialmente desenvolvimentais, por seu turno, existem tensões que são passíveis de obstacularizar o desempenho dos actores organizacionais (Jehn, 1997; Vliert, Nauta Giebels & Janssens, 1999)

Na impossibilidade de se ‘medir’ a intensidade dos conflitos, a sua aferição só faz sentido se enquadrada nos objectivos globais que norteiam cada processo conflitual nas organizações. Os limites que circundam o que é funcional ou disfuncional não são precisos e podem esbater-se ou reforçar-se consoante os objectivos finais em debate. *A priori*, os impactos do conflito no indivíduo ou na sociedade/organização não são mutuamente exclusivos. O que equivale a dizer que o que acontece a um nível individual pode ter repercussões semelhantes colectivamente, no entanto, muitas vezes serão divergentes, quando os objectivos são díspares. O que pode ser funcional para o grupo pode não o ser para alguns dos seus elementos (Robbins, 1978; Ayoko, Hartel, & Callan, 2002; Bacal, 2004).

Em resumo, analisando as definições postuladas sobre o conflito e tendo em conta as mais variadas posições que impendem sobre este fenómeno, é notório que se trata, igualmente, de uma realidade que não surge, invariavelmente, como resultado de múltiplas divergências, mas evolui em função da sua intensidade. Pode adensar-se ou resolver-se (Moreira & Cunha, 2007).

1.2. Conflito nas Organizações

O conflito é uma realidade inalienável no quotidiano organizacional. Todos os factores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interacção e convergência de esforços orientados para a acção e constituem potenciais focos de conflito (Pettinger, 2000; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Os teóricos organizacionais começaram a estudar, ao longo dos tempos, com maior enfoque, o conflito. Nas últimas décadas, inúmeras escolas de Gestão, na Europa e nos E.U.A., têm mostrado interesse em ensinar e investigar este tema.

A este respeito é expressivo o entendimento de Putnam (1997, p. 145):

“O conflito organizacional é frequentemente encarado como uma doença, ou uma actividade desviante. Os gestores normalmente mostram desagrado relativamente a colegas e supervisores; os trabalhadores desenvolvem diferenças com os colegas e com os patrões, e os executivos, muitas vezes, encobrem disputas que crescem no mercado de trabalho (...). Embora os teóricos do conflito argumentem que os desacordos são essenciais para a formação e manutenção da vida organizacional, alguns gestores e académicos continuam a enfatizar os detrimentos das disputas (...).”

Os autores clássicos, pioneiros da teoria organizacional, como Taylor, Weber e Fayol, enquadrados numa visão mais negativa sobre o conflito e os seus resultados, não se debruçaram, directa e incisivamente, sobre esta problemática, e pareciam interessados em escamotear todos os seus contornos, ignorando a ‘riqueza’ que a sua devida extrapolação poderia aduzir às teorias de gestão, independentemente da carga moral destrutiva que sobre ela poderia incidir. De um modo geral, estes autores entendiam que o conflito seria prejudicial para a eficiência organizacional e deveria ser, pelo menos, manietado e reduzido à sua expressão mínima, através de regulamentação apropriada e do controlo total da hierarquia, de molde a que os trabalhadores dificilmente pudessem criar situações de tensão (Chambel & Curral, 1995).

O “taylorismo” e os seus fundamentos de “maximização dos lucros e minimização dos custos”, premissas “genéticas” da Administração Científica do

Trabalho, sustentavam que a dinâmica organizacional sairia beneficiada se os problemas entre a entidade patronal e os trabalhadores fossem “abafados” por uma gestão tão rigorosa como repressiva. Fayol, por sua vez, argumentou que o planeamento e coordenação das tarefas seriam instrumentos de gestão imprescindíveis. À semelhança de Taylor, mas de uma maneira mais abrangente e efectiva, perspectivava a organização como um organismo fechado e ilusoriamente “imune” a pressões externas e internas. O autor subscrevia estruturas maquinais, demasiado automatizadas e mecanicistas, onde a autoridade se sobrepunha aos canais informais de informação e poder (Chambel & Curral, 1995; Marques, 1996; Rahim, 1992; Rahim, 2002).

Também Weber, através da teoria burocrática não esteve longe dos pressupostos desenhados pelos pioneiros das abordagens organizacionais anteriores, ao interpretar o bloqueio das decisões na organização – imposto pelo avolumar de documentos, formulários e procedimentos – como extensível, de igual modo, a todo e qualquer tipo de rotina. Weber acreditava na burocracia como um meio privilegiado para a eficiência através da criação de condições para uma maior previsibilidade em todas as acções. No entanto, essa antecipação, em pouco tem que ver com o que hoje se entende por dinâmica pró-activa. As movimentações de antecipação eram demasiado apertadas para corresponder a esses intentos. O principal efeito pretendido pelos clássicos da burocracia, em geral, seria o controlo absoluto dos comportamentos individuais e sociais. De acordo com este pensamento, os elementos da organização dever-se-iam conformar às normas e regras vigentes, sem questioná-las. Todos os pormenores estratégicos na burocracia eram racionalizados até à exaustão. Neste sentido, torna-se evidente que Weber não deixou margem para o conflito nesse(s) planeamento(s), nem previu nenhuma abrangência ou pluralidade comportamental. Também não deixou espaço para a subjectividade ao querer padronizar tudo. Logo as disfunções e desvios à norma não eram devidamente contabilizados (Chambel & Curral; Rahim, 1992; Cunha, 1995; Rahim, 2002).

De entre os pioneiros também existiram perspectivas mais construtivas sobre o conflito. Follet é a expressão máxima dessa posição. Considerada visionária para a época, abriu caminho para os estudos comportamentais associados à gestão. Advogava que o desenvolvimento organizacional não deveria iludir nem desprezar esta matéria.

Estavam edificados os alicerces para se atentar naquilo a que mais tarde se veio a denominar primeiro resolução e depois gestão de conflito. A questão dos estilos de gestão teve aqui um dos seus marcos mais importantes. Entre os investigadores, destaca-se o sociólogo Simmel com o seu legado para o estudo das várias formas de conflito. O autor tinha a convicção que, a um nível moderado, o conflito poderia ser positivo. Ainda no século passado e quebrando, parcialmente, esta visão funcional, Mayo (Escola das Relações Humanas) e Parsons (estrutural-funcionalismo) retomam, de certa maneira, a posição dos clássicos da filosofia, apresentando o conflito como altamente negativo (Moreira, 2003).

Por estranho e contraditório que pareça, apesar do contributo da Escola das Relações Humanas se revelar de inquestionável importância no desenvolvimento da componente humana, há autores que partilham da opinião que, no fundo, mantinha objetivos semelhantes aos da Administração Científica do Trabalho. Mayo, com princípios muito diferentes, tinha alguns raciocínios semelhantes a Taylor – não obstante o radicalismo deste último e de alguns seguidores – no que concerne à perspectiva conflitual. O conflito era, para aquele autor, para além de evitável, uma força de bloqueio económico. Enquanto Taylor chegou a estes resultados através de uma intervenção mais técnica (cronometragem de tempos, por exemplo), Mayo intentou alterar o sistema social (Moreira, 2005).

Actualmente, subsidiária das posições de Mills, Dahrendorf ou Bernard (desde meados do século), a literatura parece assumir, de novo, o conflito como necessário à sociedade e, logicamente, às organizações. Dahrendorf (1976) realça estes pressupostos ao subscrever que o conflito é, por influência do raciocínio marxista, o principal motor do desenvolvimento histórico e social. Coloca algumas premissas que constituem esta ideologia em causa: o entendimento de que as classes e o conflito decorrem da propriedade e da produção; o estabelecimento de uma causalidade directa entre o conflito e a *revolução* e a limitação do conflito ao existente entre as classes. Segundo este autor a violência de um conflito dependeria dos meios utilizados para o efectivar (palavras, gestos). No campo dos contributos sociológicos mais paradigmáticos sobre a temática conflitual, Touraine (1996), herdeiro de alguns fundamentos estruturalistas, aprofundou os predicados apontados pelos autores anteriores ao idealizar uma

(re)construção social assente no conflito, explorando a produção e os seus meios, numa perspectiva que ultrapassou a visão política da luta de classes, situando-se num limiar onde os interesses da gestão não teriam de ser, obrigatoriamente, totalmente divergentes dos do operariado. Equacionar a problemática do conflito nas organizações implica vários níveis, individuais e colectivos, que contemplam a análise. Uma avaliação criteriosa de factores inerentes aos processos conflituais pode proporcionar uma intervenção de índole interpessoal, mas não dispensa, se necessário, um enfoque de natureza intra ou intergrupar (Koch, Sodergren & Campbell, 1976; Barki & Hartwick, 2004; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Após um diagnóstico das situações onde o atrito é mais visível ou latente terão de ser estipuladas estratégias que visem: a redução da conflitualidade em tarefas não rotineiras, a atenuação da conflitualidade com origem em motivos ‘afectivos’. Paralelamente, podem incrementar-se estratégias que permitam aos membros das diversas organizações, com funções de chefia, a adopção de estilos de gestão de conflito mais adequados (Dahrendorf, 1976; Rhodes, Arnold & Clifford, 2001; Tjosvold, Johnson, Johnson & Sun, 2003; Fulmer & Barry, 2004).

Genericamente, o conflito pode ocorrer, igualmente, por motivos exclusivamente pessoais ou ‘afectivos’, que impliquem valores, competências ou atitudes. Aliás, nos anos 60, alguns dos precursores, apontaram duas dimensões estruturantes de conflito organizacional; o que advém das tarefas desempenhadas e o que se prende a questões emocionais. Mais tarde, alguns teóricos avançaram com mais algumas tipologias, herdeiras desta matriz: os conflitos cognitivos, no primeiro caso, e os conflitos de valores, no segundo (Druckman, Zechmeister & Solomon, 1972; Druckman & Bonoma, 1976; Vliert, 1977; Rahim, 2002).

No seguimento das investigações pioneiras sobre as tensões organizacionais, uma definição positiva do conflito começou a desenhar-se, como orientação dos “behavioristas” – referidos no ponto anterior – e assente no pressuposto de que as organizações onde o conflito é quase inexistente podem estagnar. No entanto, não se pode assumir linearmente este raciocínio. Se havia os que comungavam deste pensamento, também se verificava os que o complementavam com outro, de sentido

contrário; quando não controlado o conflito organizacional pode implicar disfunções de consequências imprevisíveis. O conflito era inevitável e os “behavioristas” consideravam-no aceitável, contudo, à semelhança dos tradicionalistas, defendiam que tinha de ser resolvido (Robbins, 1978; Rahim, 1992).

Concomitantemente, ainda nos nossos dias os predicados de disfuncionalidade absoluta fazem escola. Se se observar com atenção o comportamento dos gestores em geral não será custoso aquilatar que a filosofia tradicionalista, também focada no ponto anterior, é a mais enraizada. Actualmente, mantém-se, por parte de muitos gestores, o hábito de recompensarem elementos que colaboram para a paz, harmonia e tranquilidade dos seus postos de trabalho, enquanto o desequilíbrio e a confrontação são punidos. Mais, se estes critérios contam para a avaliação de desempenho, não é de estranhar que a vontade para eliminar, ou – na impossibilidade de tal acontecer – esconder o(s) conflito(s) seja grande (Robbins, 1978).

Contrariando esta corrente, a abordagem interaccionista não se distancia muito da pluralista ao demonstrar que o conflito é um meio entre meios no estabelecimento de entendimentos. O conflito pode dinamizar a organização ao invés de continuar a ser tido, somente, como um indício de quebra relacional entre os diferentes actores organizacionais. O que defendem os apologistas do interaccionismo é que o conflito tem que ser debelado, mas não é menos verdade que tenha que ser, igualmente, estimulado a um nível moderado, para se manter a criatividade e o empenhamento (Fisher, 1977; Tjosvold, 1998; Bacal, 2004).

Como demonstrou Putnam (1997, p. 147):

“O reconhecimento que o conflito é produtivo não é novo. Os teóricos dos anos 50 e 60 debruçaram-se sobre o lado funcional e produtivo do conflito. Especificamente defenderam que o conflito nas organizações medeia relações de poder, promove flexibilidade e adaptação e prevê a estagnação de unidades de trabalho. O Conflito também influencia adaptação, crescimento e a estabilidade das organizações (...), o conflito e a cooperação (...) caracterizam a vida organizacional (...).”

O conflito, encarado positivamente, é o ‘catalisador’ da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança não surge do nada, é o conflito que está na sua origem. Se as empresas não adaptarem os seus produtos e serviços ao envolvente, sempre em modificação técnica e tecnológica, correm o risco de estagnarem e até de falirem (Vliert, 1977; Robbins, 1978; Vliert, Fisher, 1997; Naute, Giebels & Janssen, 1999).

Segundo Robbins (1978), existem vários indícios ou suposições que o gestor pode explorar para estimular o conflito quando: a conformidade é muito forte; os subordinados têm medo de admitir incertezas; existe tanta concentração por parte dos decisores em atingir determinados objectivos imediatos que podem perder de vista os de longo termo ou o bem-estar da organização; os gestores acreditam que é melhor manter a impressão de união; os decisores têm demasiada preocupação em não magoar os sentimentos dos outros, podendo escamotear o essencial das decisões; os gestores buscam somente o consenso relativamente às suas opiniões; os trabalhadores resistem, em larga escala, à mudança; há uma elevada carência de novas ideias, ou um anormal nível de *turnover*. O mesmo autor sugere um sistema para realizar-se o aumento do conflito construtivo, que assenta: na manipulação da comunicação, desviando a informação ou tornando-a ambígua; na modificação da estrutura organizacional, aumentando a interdependência entre unidades ou incrementando a normalização de processos, e, por último, na mudança dos factores comportamentais; criando conflito de papéis ou desenvolvendo incongruência entre eles (Robbins, 1978, Fisher, 1997).

Ora, o gestor, ao utilizar uma estratégia mais contingencial pode dotar diferentes funções de um conjunto de ‘ferramentas’ que actuem como complementos significativos das técnicas, tanto de resolução como de incremento do conflito. O ‘sucesso’ organizacional é, em grande parte, dependente da adequação da técnica apropriada à função. Rahim (1992) constatou que era deficitária em alguns aspectos: ausência de parâmetros definidos quanto ao momento em que este fenómeno tem que ser mantido, reduzido ou ignorado e falta de regras claras quanto à gestão efectiva do mesmo. No entanto, boa parte das teorias da organização concentra energias na inserção das relações conflituais num quadro sindical.

É pertinente complementar a abordagem conceptual com um panorama institucional. Discorrer sobre o conflito organizacional – acerca das teorias que o sustentam, bem como a alusão às diferentes maneiras de com ele lidar – implica equacionar a sua aplicabilidade prática. É usual ouvir-se falar em acordos de concertação social, em propostas das diferentes partes, de greves de zelo, de delegados sindicais, de manifestações de protesto. No quotidiano, somos constantemente sensibilizados, através da comunicação social em geral, para as relações, quase sempre conturbadas, entre a entidade patronal e os sindicatos, com a intervenção do poder político. A história das relações sindicais demonstra, inequivocamente, o envolvimento político nos domínios público e privado. As associações sindicais devem, idealmente, actuar em consonância com os princípios da gestão democrática e assentar a sua legitimidade em eleições cíclicas, sufragadas por escrutínio secreto dos órgãos dirigentes e na participação dos trabalhadores na defesa dos seus interesses (Dubin, 1960; Lallement, 1996; Carvalho & Gutiérrez, 1997; Flood & Stiles, 1997; Barry & Shapiro, 2000).

Em Portugal, o período do pós-25 de Abril foi particularmente fértil para a proliferação de movimentos sindicais. A aprovação da Convenção nº 87 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) contribuiu para uma maior afirmação da liberdade e do direito sindical (lei 45/77 de 7 de Julho). De acordo com o artigo 57º da Constituição, as associações sindicais (CGTP e UGT) têm o direito de participar na legislação laboral, na gestão das instituições de segurança social, entre outras que protejam os trabalhadores. Em síntese, o pulsar das tensões na organização é sentido por vários agentes e tem a sua origem em múltiplos factores e motivos. São processos que independentemente do grau de formalização – uma parcela substancial deles é informal – influenciam a vida organizacional e deixam marcas indeléveis na sua relação com o meio político e social, e vice-versa.

1.3. Efeitos do Conflito nas Organizações: Pistas para uma Análise Sobre a Eficácia Organizacional

Alguns cientistas organizacionais defendem o conflito como um elemento de bloqueio à tomada de decisão. Esta é uma concepção estreita, superficial e pouco útil para uma pesquisa mais ampla na área. O conceito de conflito nas organizações será mais profícuo se compreendido como um processo dinâmico que afecta o comportamento organizacional, abarcando quase todas as interacções (Amason & Schweiger, 1977; Donohue, 2003; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Moye & Langfred, 2004; Shook, Payne & Voges, 2005).

Embora a qualidade das decisões, o consenso ou a aceitação social sejam ingredientes fundamentais para o desenvolvimento do desempenho dos indivíduos, não são, obrigatoriamente, interdependentes. Mas, por paradoxal que pareça, são essenciais ao processo produtivo, encarado na sua globalidade, por muito incompatíveis que, por vezes, se possam revelar. Este aparente enigma advém de uma deficiente compreensão do processo conflitual entre os cientistas organizacionais e, principalmente, entre os gestores (Jehn, 1977; Amason & Schweiger, 1977; Leah, 1996).

Nas organizações, à semelhança do que acontece na sociedade em geral, o conflito não ocorre simplesmente porque existem incompatibilidades, desacordos ou diferenças. O conflito para se tornar explícito tem de exceder uma intensidade razoável. Alguns indivíduos podem envolver-se numa situação de conflitualidade antes dos outros. Ao tomarem decisões, os gestores terão de ter consciência destas variáveis apriorísticas com o propósito de não se colocar em risco a eficácia organizacional (Moura, 1991; Serrano, 1996; Gibson & Schroeder, 2003).

A relação estreita entre os tipos e estilos de conflito, as técnicas de abordagem na sua gestão, o grau de incerteza das tarefas, a confiança patente pelos grupos, a diversidade etária e funcional do grupo e os valores individuais e colectivos, produzem efeitos de várias espécies nas diversas unidades de produção e departamentos (Tjosvold, Dann & Wong, 1992; Roberts, 1994; Balser & Stern, 1999; Gibson & Schroeder, 2003; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Do exposto, depreendem-se referências, directa ou indirectamente, relacionadas com a estratégia organizacional. É relativamente pacífico considerar-se, actualmente, uma quantidade moderada de conflito como funcional, quando se escolhe o estilo de gestão de conflito mais adequado. Por outras palavras, tal desiderato é exequível se as variáveis que afectam conflito e os resultados organizacionais forem geridos com flexibilidade. Caso contrário, se o conflito for tão excessivo que se torne incontrolável, as consequências nefastas – como a diminuição da satisfação pela tarefa, o aumento do absentismo e do *turnover*, ou o abaixamento da produtividade – podem ser inevitáveis (Pinkley & Northcraft, 1994).

Por vezes, o conflito poderá confundir-se com competição, nomeadamente em situações nas quais a incompatibilidade de objectivos é inerente a uma luta por uma posição, um privilégio ou incentivo. No limite, toda e qualquer incompatibilidade gera competição (Bornstein & Erev, 1977; Tamhain & Wilemon, 1977; Johnson, 2002; Rahim, 2002; Golec & Federico, 2004; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Cunha, Rodríguez, Montes & Serrano, 2009).

Regra geral, a reboque das teorias interaccionistas – que percepcionam o conflito como podendo ser benéfico – a oposição às ideias e interesses dos outros e a insatisfação com o *status quo* reinante, aliadas a uma preocupação com o melhor desempenho das tarefas e ao desejo de adaptação às alterações que a empresa vai sofrendo, podem vir a tornarem-se ‘vectores estratégicos’ significativos para o contexto organizacional. Com efeito, a disputa de recursos, sobretudo os mais limitados, poderá catapultar a inovação, na medida em que uma exploração eficaz das variáveis tempo e espaço, através de um controlo, não menos eficiente, por parte dos gestores, constitui peça fundamental neste ‘xadrez organizacional’, que vive cada vez mais na dependência da tecnologia. Isto é, se a competição, como já se viu, poderá ser impulsionadora de resultados positivos, não é menos lógico presumir que em ambientes de fortes alterações estruturais, a posse de novas soluções e o domínio da informação – principalmente em rede – serão ‘trunfos’ de valor incalculável (Tjosvold, 1998; Cunha, 2001; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

A tecnologia é uma das questões-chave no mundo empresarial contemporâneo. Não é, de todo, inusual ouvir-se falar em tecnocracia ou “choque tecnológico”. Porque interferem com as competências e as sensibilidades de cada um, e porque criam resistências endémicas, estes fenómenos poderão ser altamente conflituais. As incertezas (como se irá constatar quando se falar no poder) podem propiciar múltiplos receios e constrangimentos. É prioritário que os gestores não deixem que as suas inquietações interfiram na percepção sobre os atritos entre colaboradores. Torna-se importante inculcar responsabilização das partes face à ‘missão’ da gestão, de molde a que quando os gestores tiverem que recorrer a negociações, estas possam salvaguardar o equilíbrio estrutural da empresa. Há um crescente corpo da literatura que advoga a ideia de que as organizações que têm níveis de conflito ‘ligeiramente acima de zero’ são ‘terrenos férteis’ para o ‘florescimento’ de ‘vantagens competitivas’ e de uma maior ‘qualidade’ nas decisões tomadas (Fisher, Ury & Patton, 1993; Fisher, 1997; Wetlauffer, 2000).

Para dar um exemplo elucidativo; de uma breve revisão à ligação entre a burocracia e a inovação, fica a intuição que o conflito pode encorajar a inovação. Esta relação parece ser confirmada num estudo realizado nos finais da década de 70, sobre as principais decisões da presidência americana de então, relatada por Robbins (1978). Os resultados demonstraram que a conformidade entre conselheiros presidenciais influenciava decisões menos conseguidas, enquanto uma atmosfera de conflito construtivo e de pensamento crítico poderia contribuir para uma maior ‘qualidade’ nas decisões. Robbins (1978) complementa esta posição com a afirmação que estabelece que em organizações onde as decisões tomadas foram mais inovadoras, pareceu evidente que o conflito também se poderia ligar positivamente à ‘produtividade’. Os grupos mais ‘incompatíveis’ podem ser os mais ‘produtivos’.

Os efeitos das situações conflituais nos indivíduos manifestam-se na razão directa da sua relação tanto com o posto de trabalho como com os diferentes elementos da organização e estendem-se à eficácia organizacional (Dreu, 1977; Jehn 1977; Jehn., Chadwick & Thatcher, 1997; Dreu & Vianen, 2001; Friedman & Currell; Dreu, Dierendonck & Dijkstra, T. 2004).

Um número significativo de abordagens tem vindo a “ignorar”, gradualmente, a ligação entre conflito laboral, saúde e realização individual. Ora, o não cumprimento destas premissas comportamentais pode despoletar tensões e antagonismos. Quando gerido ou controlado individualmente, o conflito pode implicar consequências negativas de longa duração, produzindo disfunções, por exemplo, psicossomáticas como o *stress* (Jackson & Schuler, 1999; Schuler & Jackson, 1997; Tidd & Friedman, 2002; Dreu, Dierendonck & Dijkstra, T. 2004).

Não raras vezes, o conflito desempenha o papel de *pivot* nas organizações. Significativa quantidade das investigações realizadas no passado debruçou-se sobre o conhecimento das raízes do conflito no trabalho e os custos da(s) performance(s). Não obstante esse esforço, a exploração de correlações entre auto-realização, conflito e, conseqüentemente, objectivos organizacionais nunca foi muito evidente. Recordando a teoria de preocupação dual, muito presente na literatura: de preocupação com os próprios resultados e com os dos outros, constata-se um compromisso entre personalidades e situações. Aspirações a suprir necessidades como as de filiação, motivação intrínseca ou afirmação de estatuto podem, facilmente, pesar na ‘balança conflitual’ da empresa (Vliert, 1977; Dreu, Dierendonck & Dijkstra, T. 2004; Cunha & Serrano, 2000).

Recuperando a direcção bidimensional de Rahim (1992), Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra (2005) analisaram a ligação entre tarefa e situação conflitual e a sua influência em reacções emocionais dos trabalhadores como o bem-estar ou a predisposição para deixar o trabalho. Este estudo envolveu 169 trabalhadores de quatro unidades hoteleiras na Andaluzia, em Espanha. Os autores mostraram, empiricamente, que o conflito relacional estava negativamente ligado a ‘reacções afectivas’, enquanto o conflito que advinha do desempenho da tarefa não interagiu directamente com os comportamentos emocionais. Por outro lado, o conflito relacional tinha influência positiva no desejo de deixar o trabalho, mas o conflito ligado à tarefa não o afectava negativamente. Algumas grandes conclusões foram afirmadas nesta investigação no que concerne à gestão de conflito em equipa: devia ser feita uma tentativa para perceber o tipo de conflito em questão e, paralelamente, caberia aos gestores encorajar a discussão sobre assuntos que se prendiam directamente com a

tarefa e dedicar especial atenção à intensidade conflitual e aos seus efeitos relacionais (Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005).

Nos últimos anos, determinados estudos empíricos têm devotado especial atenção à análise de variáveis que norteiam a relação entre conflitos decorrentes do trabalho em equipa e sucesso organizacional. Neste âmbito, o conflito tem tanto de inevitável como de necessário a um maior desenvolvimento grupal. As divergências, emocionais ou subjacentes às tarefas, podem potenciar o ‘capital humano’ (Levine & Thompson, 1996; Miller & Engemman, 2004).

O pensamento grupal (*groupthink*), quando se verifica, teoricamente, leva a que se suponha uma intensificação da coesão face aos objectivos da organização. Em contrapartida, alguns desvios conflituais podem ser, por paradoxal que pareça, dinâmicos no seu processamento (Ellis & Fisher, 1975; Tjosvold, 1978; Turner & Pratakianis, 1997; Rempel & Fisher, 1997; Miller & Engemman, 2004).

Uma eficiente gestão emocional das posições individuais pode incentivar uma maior coesão grupal. Por outro lado, se os indivíduos estiverem muito centrados nos objectivos particulares, as estratégias adoptadas poderão cair mais na esfera do ‘domínio’, o que nem sempre é desejável. Num derradeiro estado desenvolvimental, os conflitos que ocorrem prendem-se, sobretudo, com as tarefas em detrimento das questões sócio-afectivas. Mas, em concordância com o que tem sido estabelecido, não será muito descabido equacionar a preponderância que as emoções têm na construção matricial que envolve pessoas, conflitos e organizações. Se as emoções fornecem ‘dispositivos’ que permitem a interacção interpessoal, esses *inputs*, só beneficiam em ser considerados como ‘bilaterais’. Os gestores nunca poderão descurar os interesses dos trabalhadores, sob pena de comprometerem os das organizações às quais pertencem. Nesta encruzilhada entre os níveis de análise individual e organizacional e o impacto dos efeitos do primeiro sobre o segundo – independentemente dos contextos e dos factores de influência, de mútua afectação –, sob pena de não se obter um esclarecimento intenso e aprofundado de todas as cambiantes, poderá ser útil ter presente um percurso que é transversal ao processo; a escalada irracional (Friedman & Currall, 2003; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Em sintonia com autores como Rubin (1983, 1993) ou Pruitt, Parcker & Mikolic (1997), é indiscutível que o processo de interacção organizacional, como qualquer outro que envolve a natureza humana, implica uma infinidade de reacções. As percepções que se tem dos outros colaboradores, no mesmo grupo (organização) ou sub-grupo (unidades, departamentos), podem ser condutoras das atitudes. Aquilo a que os especialistas chamam ‘escalada do conflito’ não é mais do que um círculo vicioso de acção-reacção entre as partes envolvidas, que despoleta um espiral comportamental, e pode assumir contornos incontrolláveis (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Para além dos já referidos modelos ‘do agressor/defensor’ ou o do da ‘espiral de conflito’, Rubin (1983, 1993) e Pruitt, Parcker & Mikolic, (1997) aduzem um outro que tem estado patente, de forma tácita e explícita, no decorrer desta discussão; ‘o modelo das mudanças estruturais’, que sustenta que os conflitos e as estratégias utilizadas para os combater estão directamente implicados nas diversas ‘metamorfozes’ sentidas na organização.

A analogia das ‘metamorfozes’ é bastante descritiva no que concerne à dinâmica conflitual. Até um certo ponto, faz sentido despertar a nossa atenção para a ‘teoria do caos’ defendida, directa ou indirectamente, por vários cientistas sociais. É inegável que, à semelhança do que acontece na vida em geral, na gestão, a propensão para a existência de comportamentos caóticos é inalienável. As organizações como sistemas complexos desenvolvem reacções positivas (reconhecimentos recompensas, promoções) ou negativas (críticas, repreensões, punições) a estes focos de instabilidade. O potencial de problemas a resolver não é de descurar e merece especial atenção por parte dos gestores. Os indivíduos e grupos têm de ser identificados. Os gestores nem sempre estão sensibilizados para este tipo de procedimentos. As razões que subsistem a muitas atitudes desviantes carecem de ser discriminadas. Cada unidade ou departamento tem a sua própria realidade que poderá, em última instância, ser alvo de negociação (Schneider, 1993; Fortado, 2001).

1.4. Gestão de Conflito e Resolução de Conflito

As diferenças entre gestão e resolução de conflito são mais do que semânticas. Resolução de conflito tem que ver com a ‘redução’ ou ‘eliminação’ do conflito. Um número significativo de estudos sobre negociação, mediação e arbitragem insere-se na resolução de conflito. No entanto, regra geral, as organizações necessitam, igualmente, de gestão de conflito. No mundo contemporâneo surgem algumas teorias – que contrastam com as mais tradicionais – que argumentam que os comportamentos face ao conflito, de resolução de problemas ou de gestão, são mais incompatíveis do que parece. A gestão de conflito não implica, obrigatoriamente, evitamento, redução ou eliminação do mesmo. Pressupõe o ‘desenho’, a um nível macro de análise, de estratégias para minimizar as disfunções e, paralelamente, um aproveitamento construtivo das relações conflituais (Vliert, 1977; Robbins, 1978; Mastenbroek, 1991; Vliert, Naute, Giebels & Janssen, 1999; DeChurch & Marks, 2001; Euwema, Vliert & Baker, 2003; Cunha, 2008; Cunha, Rodríguez, Montes & Serrano, 2009).

Segundo Fisher (1997, p. 198):

“Ao desenhar intervenções, a confrontação tem de ser considerada cuidadosamente pela terceira parte. Em concordância com a natureza informal do trabalho, um enquadramento pessoal, que é menos formal e mais privado do que o desempenho no trabalho, costuma ser preconizado. É igualmente útil escolher uma posição neutral que não é identificada com nenhuma parte, no sentido de reforçar imparcialidade e o desenvolvimento do poder situacional. Quando a intervenção consiste na formação (...) é ideal. A racionalização para a escolha das estruturas tem uma envolvente, na qual os desvios serão minimizados, estando os participantes motivados e suportados para despoletar a focalização directa no conflito. (...) A terceira parte deve prescrever um certo número de regras que ajudarão a construir as normas de uma confrontação produtiva, incluindo a estimulação do conflito (...) clamando por uma perspectiva analítica do conflito, mais do que uma abordagem adversa do mesmo (...).”

A solução de problemas e os métodos colaborativos podem ser canalizados em situações nas quais as partes são mutuamente dependentes e os pressupostos para o estabelecimento de acordos são requeridos e indispensáveis. A exploração de actos criativos é fundamental para se ser bem sucedido em determinados momentos problemáticos. Tal fundamento não invalida que os métodos baseados numa orientação

de poder, e que radicam na resolução de conflitos, não sejam ‘populares’. Pelo contrário, apesar dos indícios de mudança sobre esta matéria, os referidos métodos ainda estão muito enraizados. Se a resolução de conflitos parece eficaz a curto-prazo, a sua utilidade a longo-prazo deixa muito a desejar, podendo ser um processo demasiado oneroso, financeira e socialmente, para a organização. Actualmente, as empresas já apostam numa gestão mais ‘contingencial’ (Filley, 1978; Cliff, 1987; Sitkin & Bies, 1993; Bagshaw, 1998; Darr, 1999; Tjosvold, Hui & Yu, 2003; O’Leary, Nabatchi & Bingham, 2005).

A reforçar esta teoria, Kilmann & Thomas (1978) avançaram quatro possíveis perspectivas para se lidar com o conflito que, na prática, se submetem a duas matrizes; a estrutural e a processual: processo externo e estrutura externa; processo interno e estrutura interna. Tanto a abordagem do processo como a da estrutura externa destacam os efeitos que afectam as partes e que têm a sua génese em factores exteriores.

O comportamento de cada parte é produzido numa lógica de estímulo-reacção ao contexto (resposta a competição, ameaças, avaliações negativas, punições e transgressões). A intervenção nesta dimensão pauta-se por uma gestão das interacções ou mudanças. É uma espécie de ‘arbitragem’ para atenuar ou acabar com atitudes e reacções desviantes. Os métodos envolvidos na sua prossecução podem incluir: alterações na política e nos objectivos organizacionais; negociação de plataformas de entendimento; modificação dos elementos constituintes das partes ou instituição de objectivos cooperativos (Kilmann & Thomas, 1978; Smith, Harrington & Neck, 2000; Cunha, 2008).

As perspectivas estruturais e processuais internas orientam-se num sentido pessoal e assentam em motivos psicológicos. O comportamento individual é percebido segundo as ideias e emoções próprias de cada um. As mudanças “passo-a-passo” são as que mais afectam os elementos. Cada pessoa possui uma idiossincrasia e tem que ser respeitada e exponenciada a sua subjectividade (Kilmann & Thomas, 1978; Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996; Cunha, 2008).

Gerir o conflito é uma forma de lidar com os comportamentos das partes dentro de certos limites quantitativos e qualitativos. Os limites mais comuns circunscrevem, em primeira instância, a minimização da violência, tácita ou expressa, mas este intento não é o mais determinante. Por seu turno, a “manipulação” psicológica, apesar de muito invocada na literatura, também não é tida, por muitos autores, como o principal alvo da gestão conflitual, constituindo um meio entre muitos (Warehime, 1980; Euwema, Vliert & Bakker, 2003; Al-Tabtabai & Thomas, 2004; Cunha, 2008).

Como defendia Fink (1992, p. 832):

“Os esforços para controlar o comportamento são virtualmente universais, desde que muitos seres humanos e grupos fazem frequentes ou continuadas tentativas de controlar o próprio comportamento e o dos outros (...). A não ser que o gestor tenha sorte, o sucesso do controlo comportamental parece depender de uma de duas coisas: conhecimento das determinantes essenciais do comportamento e o poder para manipular essas determinantes. Esforços repartidos para controlar o comportamento serão bem sucedidos até ao ponto que os factores que o influenciam sejam correctamente identificados e manipulados tecnicamente na direcção desejada. Implica uma perspectiva de longo-termo do conhecimento e do poder: conhecimento sem poder não pode garantir o controlo e o poder sem conhecimento só pode asseverar o controlo acidentalmente (...).”

As teorias analíticas da gestão do conflito nas organizações mais salientes são as que se debruçam sobre a tomada de decisão. Neste enquadramento encontra-se, por exemplo, o contributo das teorias dos jogos. Neste tipo de teorias, de origem económica, sobressaem as noções de *utilidade* esperada, como resultado da importância de um acontecimento, e de *probabilidade* de ocorrência. Noutras palavras, é aquilo que os economistas chamam *custo-oportunidade*. Todos estes factores têm de ser tidos em conta, quando se gerem conflitos no quotidiano organizacional. Não é só no âmbito da Economia que esta temática tem de ser equacionada. No terreno do Direito e do Direito de Trabalho, as implicações são mais que muitas. A discussão sobre o conflito laboral tem acompanhado a inserção institucional do conflito. No que diz respeito às organizações, assiste-se a múltiplas movimentações, com o propósito de se construir uma ‘ordem interna’ alicerçada por um sistema formal de negociação colectiva (Cunha, 2008).

Após um primeiro levantamento do problema e de potenciais causas, segue-se o consequente inquérito que, não raras vezes, pode conduzir a um confronto com o *status quo* reinante. Para alguns investigadores, a delimitação dos atritos é essencial para uma gestão construtiva e, em última instância, para a sua resolução. O esboço de possíveis indicadores comportamentais de conflito (gestos, ou verbalizações, por exemplo) constitui um complemento importante nesta fase estrutural (Thamhain & Wilemon, 1975; Ertel, 1991; Putnam, 1997; Argyris, 1998; Cloke & Goldsmith, 2000; DeChurh & Marks, 2001; Rahim, 2002; Ohbuchi & Suzuki, 2003).

Quem gere o conflito não pode conformar-se à(s) política(s) institucionais vigentes e terá de ser sensível às variáveis emocionais que se lhe deparam, criando o seu próprio sistema político. Por paradoxal que pareça, as situações de tensão podem ser relevantes pelos ensinamentos que os elementos das organizações delas podem retirar. É neste terreno que o conceito de *learning organization*, em crescente análise pelos teóricos organizacionais nos últimos anos, pode ganhar alguma consistência, em articulação com as estratégias gizadas para gerir o conflito (Mallinger, 1999; Bodtker & Jameson, 2001; Vince, 2001).

No entanto, não é muito visível na literatura a ligação entre as estratégias de gestão de conflito e a *organizational learning* (aprendizagem organizacional). Argyris (1998) reforça esta ideia e estabelece como possível causa o facto de grande parte das teorias existentes enfatizar um incremento de responsabilidades individuais, e um desincentivo aos processos de aprendizagem no que à gestão de conflito diz respeito. O que está em avaliação é a intensidade de conflito. Recentemente, vários investigadores têm-se dedicado ao estudo dos índices de disputas, evitamento, incompatibilidade, desacordo, entre outros parâmetros, que servem de unidades de medida. À primeira vista estes indicadores podem confundir-se com alguns estilos de gestão de conflito. Na verdade, embora tenham fundamentos comuns, são níveis diferentes de intervenção que subjazem a uns e a outros. Os estilos de gestão distinguem-se claramente dos índices que podem estar na sua origem. Os estudos sobre gestão de conflito apresentam uma dupla direcção: as fontes e os estilos de conflito. Vários investigadores tentaram ‘medir’ a quantidade de conflito em vários planos organizacionais e detectar as suas origens. Implícito a estes intentos está o facto de se poderem melhorar os resultados

organizacionais, alterando-se as fontes do conflito (Gabriel, 1998; Moreira, 2005; Cunha, 2008).

Em meados do século XX começaram a construir-se algumas teorias sobre estilos de conflito. Follet foi uma das autoras que mais contribuiu para este desiderato, avançando com três formas diferentes de se lidar com o conflito: domínio, compromisso e integração, às quais acrescentou, posteriormente, o evitamento e a supressão. Em 1964, Blake & Mouton apresentaram uma estrutura que aponta cinco outros tipos de gestão: pressionar, aligeirar, eliminar, comprometer-se e resolver o problema. Os referidos autores analisaram estes estilos, assentando os seus pressupostos nas atitudes do gestor que visam uma dupla preocupação: com as pessoas e com a produção (Rahim, 2002).

De acordo com Fisher (1997, p. 192):

“O desenvolvimento de campos de Gestão e Psicologia Organizacional seguiu as prescrições de Follett, apesar do pioneirismo do seu trabalho. Schmidt e Tannenbaum, por exemplo, forneceram um conjunto de linhas de orientação de uma gestão construtiva do conflito pelos líderes da organização. Sugeriram um primeiro diagnóstico das diferenças em termos da sua natureza, fonte, factores e níveis de disputa. O gestor deve, então, seleccionar uma abordagem das seguintes opções: evitamento, repressão e transformação na resolução de conflito. Enquanto todas as outras abordagens são apropriadas em várias situações, Schmidt e Tannenbaum parecem favorecer as diferenças numa gestão criativa dos problemas, sempre que possível. Também legitimam a estimulação do conflito como uma opção útil da clarificação de posições e a educação das partes sobre realidades organizacionais. Assim a resolução dos problemas é a gestão das diferenças e da construção de relações (...).”

A evidência demonstra que a década de 70 foi a mais produtiva para os *anais* da História e Historiografia da Gestão, contribuindo para uma maior notoriedade deste assunto nesta ciência, tanto para os investigadores como para os práticos. Desde essa altura, a gestão de conflito não se preocupa só com a disfuncionalidade /funcionalidade do mesmo, começando a focar o ‘reverso da moeda’; a estimulação. Por vezes, o conflito pode ser provocado ou ‘simulado’ pela gestão para melhor se gerirem os confrontos mais ‘latentes’ na organização. Por outro lado, aquilo que aparenta ser conflitual pode não corresponder, exactamente, a essa configuração (Robbins, 1978).

Mais tarde, no início da década de 80 ressaltam-se investigadores como Pruitt e Rahim. Se o primeiro sugere três estilos de gestão de conflito (para além da resolução de problemas, comum a grande parte dos teóricos): submissão, passividade e disputa – não considerando o compromisso como um estilo distinto – Rahim enfatiza duas dimensões; a satisfação dos interesses próprios e a dos outros, com cinco estilos/características correspondentes: colaboração (alta preocupação com os interesses próprios e os dos outros); acomodação (maior preocupação com os outros); competição (grande preocupação com o próprio); evitamento (reduzida preocupação individual e colectiva) e por fim o estilo de compromisso (onde a preocupação individual e colectiva é evidente). No final da década de 80, e durante a de 90, também Vliert & Wordijk trabalharam estas duas dimensões (Vliert & Wordijk, 1981; Vliert & Wordijk, 1989; Pruitt, 1989; Rahim, 2002; Conerly & Tripathi, 2004).

Seguindo o caminho traçado por Blake & Mouton (citados por Rubin, 1993 e Rahim, 2002), Vliert & Wordijk (1989) consideraram o compromisso como um estilo à parte, com posição de ‘charneira’ sobre todos os outros. Estabelecendo uma correlação entre os estilos de gestão conflito, a abordagem destes dois autores – que teve como amostra 339 trabalhadores e supervisores de 23 empresas de construção civil holandesas – demonstrou que o estilo em questão se aproxima mais da resolução de problemas do que do evitamento, pressão, e ainda menos da intensidade do conflito. Os investigadores defenderam, de igual modo, que as consequências psicossociológicas do compromisso e de resolução do problema são idênticas, os comportamentos associados é que diferem.

O compromisso implica concessões de ambas as partes envolvidas num processo de tensão. Pressupõe que se esbatam as diferenças ou se alcancem resultados intermédios (Bazerman, 1985; Bazerman & Farber, 1985 (a); Bazerman & Farber, 1985 (b)).

Todavia, Vliert & Wordijk (1989) são partidários da existência de alguma discrepância entre a teoria de Blake & Mouton (citado também por Rubin, 1993 e Rahim, 2002) e a realidade organizacional, no que toca à centralidade do compromisso. Há investigadores que advogam que, em muitos casos não constitui, sempre, um vector de convergência. Mas, é relativamente consensual na literatura, o papel de relevo

conceptual que este estilo assume, independentemente dos contextos em que se enquadra, da intensidade que incorpora e da consequente influência que tem numa política de gestão de conflito.

Em sentido lato, o comportamento conflitual num indivíduo implica a percepção de que as suas aspirações e a do opositor não podem ser atingidas simultaneamente. Até aos anos 90, muitos estudos sobre conflito interpessoal nas organizações, sugeriram, subliminarmente, até num episódio isolado, que cada parte utilize uma forma exclusiva de lidar com o conflito. Contudo, as investigações mais actuais consideram que a recorrência múltipla a modos de resolução ou gestão é mais comum (Putnam, 1977; Euwema, Vliert & Bakker; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Gross & Guerrero, 2000; Dreu & Vianen, 2001; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005).

Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema (1999) observaram o comportamento de 258 gestores espanhóis e holandeses em situações de conflito ‘afectivo’ entre superiores e subordinados. Vários estilos de gestão de conflito foram sancionados. A maioria dos gestores recorreu à combinação entre domínio e integração, verificando-se reduzida incidência de outros estilos. Uma minoria referiu-se ao compromisso, em articulação com a integração. Nenhum se restringiu a apenas um estilo. Acresce que, determinados teóricos defendem a combinação entre a cooperação e a competição (Hocker & Wilmot, 1991; Weider-Hatfield & Hatfield, 1995; Euwema, Vliert, & Bakker, 1999; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Deutsch, 2000; Gross & Guerrero, 2000; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008).

A componente cultural também tem o seu lugar nesta confluência entre factores e estilos de gestão conflito. Num estudo empreendido por Elsayed-Ekhouly & Buda (1996), no qual aplicaram o inventário de conflito organizacional de Rahim, (acima citado) duas regiões do mundo foram analisadas; o Médio Oriente e os Estados Unidos. Os autores chegaram à conclusão que os executivos árabes incorporam estilos integradores e de evitamento, enquanto os americanos costumam incorrer no domínio ou no compromisso. Ora, pela conjectura política dos nossos dias, esta problemática não poderia ser mais pertinente, uma vez que a(s) política(s) no mundo tem as sua agenda

influenciada por estas duas mentalidades, com reflexo na(s) guerra(s) que se renovam consecutivamente.

Elsayed-Ekhouly & Buda (1996) basearam-se nas dimensões exploradas por Hofstede (citado por Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996) - um dos principais investigadores da cultura organizacional - que funcionam como vectores preciosos numa diferenciação cultural a uma escala internacional: poder, redução das incertezas, individualismo *versus* colectivismo e a questão do género.

Os dois primeiros elementos são transversais a esta investigação e serão aprofundados mais adiante. Quanto à questão do individualismo/colectivismo, é sabido que alguns dos valores colectivos de cada nação correspondem a características individuais mais presentes. Recuperando o exemplo anterior, não é difícil associar os americanos a um ideal-tipo de individualismo. Relativamente à questão do género nas organizações, há a imagem de menor afirmação das mulheres numa cultura muçulmana. Apesar de generalizações, são factores a relevar quando se relacionam traços culturais com estilos de conflito. A globalização dos negócios implica que os gestores actuem em culturas díspares, onde os mitos e generalizações florescem, e a análise à cultura organizacional tem em conta as normas e crenças de cada povo. Uma confrontação cultural pode gerar conflito(s) (Tinsley & Weldon, 2003).

Enquanto o impacto da cultura na gestão de conflito tem sofrido um certo incremento, a cobertura dada às sub-culturas que proliferam é menor. Em algumas instâncias as sub-culturas podem incompatibilizar-se umas com as outras. Sem a compreensão das suas diferenças a tomada de decisão pode ser afectada. Para aferir as características sub-culturais é mais indicado um nível individual de análise, em detrimento de uma aproximação social (Koch, Sodergren & Campbell, 1976; Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Fortado, 2001; Kozan, 2002).

Em Portugal, entre alguns estudos sobre os estilos de gestão de conflito, destaca-se um que os relaciona com os motivos de sucesso, afiliação e poder, levado a cabo por Rego & Jesuíno (2002). Da amostra global constavam gestores (82), docentes universitários (43) e sobretudo estudantes universitários (179). Os resultados parecem

indicar que os motivos de sucesso e afiliação se relacionam positivamente com os de compromisso e colaboração e negativamente com o evitamento; o poder associa-se positivamente com os estilos cooperativo e competitivo e negativamente com o evitamento e a afiliação relaciona-se positivamente com o estilo acomodativo. Apesar de neste estudo não se poder estabelecer se são os motivos que influenciam os estilos de gestão ou o inverso, é uma abordagem que constitui um marco importante no nosso país nessa tentativa de se estruturar o conflito (Rego & Jesuino, 2002).

Cabe aos gestores estarem preparados para estas eventualidades e conhecerem as variáveis culturais para melhor se adaptarem a possíveis fontes de conflito e poderem decidir com maior eficácia. Tendo em consideração as duas dimensões de Rahim (2002) é possível estabelecer um enquadramento conceptual geral articulado por esta orientação de gestão; num primeiro grupo, de cariz individual, temos estilos mais autocráticos e autoritários (ex. domínio) e num segundo grupo, mais conciliador, os estilos integradores e de compromisso. No fundo, a resolução de conflito é uma etapa da gestão do conflito, que será muito mais abrangente. Em última instância, todas as estratégias apresentadas inscrevem-se na gestão de conflito. Gerir o conflito não se reduz à sua eliminação que, pelo que já se estipulou, não só não é técnica e absolutamente possível – é inerente à natureza humana e, por extensão, à social e organizacional – como, em muitos casos, não é desejável. Uma gestão do conflito será tanto mais eficiente quanto mais construtiva for, pelo que, por vezes, ao invés de se subestimar o conflito há que saber aproveitá-lo.

CAPÍTULO II
A NEGOCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2. Negociação

2.1. Natureza da Negociação

É indiscutível que a negociação é uma realidade quotidiana, apesar de muitas vezes o ser de uma forma inconsciente. A estrutura e o processo negocial são, na sua essência, os mesmos, tanto nas negociações de nível pessoal como em complexas negociações diplomáticas ou organizacionais. A negociação - tal como o conflito e o poder - é indissociável do comportamento humano. Ao longo da nossa vivência, todos passamos por momentos em que, de uma maneira ou de outra, nos vemos envolvidos em acções negociais. Trata-se de uma realidade que nos é endémica. A teoria da negociação sai enriquecida ao debruçar-se sobre situações quotidianas como o casamento, o divórcio e os acordos sociais. Embora com naturezas diferentes são, em última instância, formas de se negociarem objectivos, interesses ou expectativas (Serrano, 1996; Spector, 2000; Sobral, 2001).

Nem todos os quadros de negociação exigem uma complexa 'teia' de movimentações diplomáticas, nem infundáveis 'jogos de bastidores'. No entanto, é relativamente consensual que a negociação assenta numa origem política. A negociação, no que se refere aos comportamentos que nela se envolvem, pode pressupor relações de índole conflitual que actuam em esferas que vão da individual à grupal. Em qualquer um dos níveis podem formar-se coligações (a aprofundar, igualmente, no capítulo do poder e política). Para Cyert & March (1992), o conceito de 'coalizão' implica pessoas sempre em negociação entre si, com o fito de ganharem influência sobre os objectivos do próprio grupo.

Formam-se ‘facções’. Embora algumas não sejam somente de índole política, tornam-se políticas com o decorrer do processo. O resultado último das coalizões é o produto dos acordos entre interesses e finalidades dos oponentes e está sempre em construção. As ‘trocas’ estão indirectamente inseridas numa lógica política, onde as acções das coligações se sobrepõem aos comportamentos individuais. Mas, as coalizões não existem só internamente como podem assumir proporções externas, também podem ocorrer no exterior das organizações – clientes, fornecedores, sindicatos, entre outros –, influenciando-as significativamente e decisivamente (Serrano, 1996; Chambel & Curral, 1995; Money, 1998).

O complexo negocial pressupõe a existência de vários instrumentos e mecanismos de gestão de conflito com o objectivo de se passar, idealmente, de um estado de conflito para um estado de não conflito, ou então, gorada a sua eliminação total, aproveitar aquilo que o conflito possui de positivo, regulando-o e condicionando-o. No entanto, segundo Rubin (1983) nem todo o conflito se pode – alguns não devem – resolver pelo recurso à negociação, embora esta continue a constituir-se como um dos meios privilegiados para a prossecução dessas intenções.

Constata-se, assim, a existência de dois tipos de negociação: a informal, mais espontânea, e aquela que adquire um cariz mais formal, ou institucionalizado, e que se inscreve numa lógica praxeológica, pressupondo instrumentos como a mediação, a conciliação ou a arbitragem (Carver & Vondra, 1994; Gavin, 1998; Cunha, 2001; Cunha, Rodríguez, Montes & Serrano, 2009; Lopes, Cunha & Serrano, 2010).

Entende-se que muitas negociações são, ao mesmo tempo, formais ou informais, públicas e privadas, sendo de grande monta o esforço de se construírem modelos distintos, pois permanecem denominadores comuns que se interligam e justapõem no tempo e no espaço (Pruitt, 1983; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1994).

Para Rubin (1983) a negociação é mesmo uma espécie de ‘panaceia universal’. Segundo o mesmo autor, é um fenómeno que promete menos do que seria desejável mas muito mais do que se obteria sem ela. Conceptualmente, este tema tem sido alvo das mais variadas definições. Não obstante, mesmo as noções mais díspares não impedem

que se percepcione que os investigadores que analisam esta terminologia se referem ao mesmo fenómeno.

Teorizar sobre esta problemática não é tarefa fácil. A literatura e as metodologias utilizadas no seu estudo são, muitas vezes, conceptualmente dispersas. Existe uma infinidade de definições de negociação. Todas elas constituem referências complementares na tentativa de se encontrar um conceito suficientemente amplo e global. Algumas enfatizam a comunicação interactiva (queremos algo de alguém e alguém quer algo de nós); outras destacam o benefício mútuo resultante da prerrogativa anterior, enquanto certas concepções atentam no significado que a discussão de interesses acarreta (ofertas e contra-ofertas) (Stephenson, 1960; Johnson, 1993; Silva, 1995; Walsh & Greenhalgh, 1986).

Recorrendo a um autor em concreto, Dupont, na sua “proposta para um tratado de negociação”, refere que esta se trata de uma actividade que coloca ‘frente-a-frente’ dois ou mais intervenientes que, confrontados por antagonismos e interdependências, escolhem uma solução mutuamente aceitável. Historicamente, o debate sobre esta questão sofreu um incremento após as guerras mundiais onde a criação de mecanismos para ultrapassar os conflitos se tornou imperiosa (Cunha, 2001).

Do exposto resulta que se começam a estabelecer os principais fundamentos das dinâmicas negociais: os acordos entre as partes e as estratégias proactivas de longo termo, que visam o estabelecimento de normas, papéis e estatutos entre as partes e o controlo sobre as interacções (*inputs* e *outputs*) comportamentais intrincadas numa lógica de mudança. A este respeito, Pruitt (1983) compilou alguns elementos que considerava fundamentais a uma tentativa de aprofundamento da génese negocial: a interdependência entre os intervenientes – acções/reacções, propostas e concessões –; as motivações contraditórias; as movimentações de poder que calibram toda e qualquer relação deste tipo e, por último, as percepções que os actores envolvidos têm desta realidade, no que concerne às expectativas e aos meios disponíveis para alcançar os resultados esperados.

A negociação procura lidar com o conflito, de modo a que, em teoria, possa satisfazer ambas as partes, pelo menos parcialmente. No limite, o desejável é que ninguém se sinta totalmente prejudicado e possa ganhar alguma coisa. Isto é, nesta situação de gestão de conflito o que se pretende é que os agentes envolvidos na contenda alterem as suas demandas até chegarem a um compromisso razoável para eles. Mas, não raras vezes, os indivíduos não parecem predispostos a chegar a um acordo. Estão demasiado centrados nos seus valores e nas metas estabelecidas que se tornam, de certa forma, inflexíveis e irredutíveis nas suas posições e recorrem a estratégias mais radicais. Tal poderá acontecer, possivelmente, em situações em que a relação conflitual multiplica o conflito inicial, alastrando-o a outras tensões. Aliás, a ligação entre os objectivos e os resultados é um dos eixos que sustentam a investigação ao nível da questão negocial. No entendimento de Pruitt (1983), a negociação pode apresentar os seguintes desfechos hipotéticos: a vitória de uma das partes; o compromisso (acima referido); a vitória de ambas as partes ou acordo integrativo (*win-win*) e uma situação em que o entendimento ou acordo se torna impossível.

Na maioria das vezes, como se trata de um acontecimento de potencial desequilíbrio, a premissa inicial parece ser a que mais prevalece. Há sempre alguém que sai manifestamente mais beneficiado. Mas, embora menos habituais, é lícito que aconteçam acordos integrativos, em que todos acabam por ganhar. Este tipo de combinação surge, frequentemente, quando se resolvem problemas de forma criativa. Daí que seja uma ‘modalidade’ que merece bastantes atenções por parte dos diferentes agentes. Num pólo quase oposto encontram-se os compromissos, que obrigatoriamente permitem uma realização de mais-valias, sendo, no entanto, uma situação, consideravelmente, menos produtiva. Ambos os negociadores podem beneficiar, mas muito menos do que no caso anterior. Não é, então, de estranhar que, na literatura, os acordos integrativos sejam perspectivados como mais ‘atractivos’ para os agentes, para além de serem mais consistentes a longo-termo e por isso, eventualmente, mais eficientes ao nível organizacional (Rubin, 1983; Pruitt, 1983; Cunha, 2000; Sebenius, 2002; Putnam, 2003; Salacuse, 2005; Cunha, 2008).

Fazendo um ponto da situação, a negociação produz, directa ou indirectamente, efeitos sobre terceiros. Considerando as várias matrizes de interacção que se possam

formar, sempre na dependência de um outro agente, exterior às partes, a revisão da literatura conduz a duas orientações que se destacam: a distributiva e a integrativa, que acompanharão todo o estudo. Enquanto a primeira se notabiliza pela prevalência de comportamento(s) competitivo(s), e assenta em '*jogos de soma nula*' (ganhar-perder) - a desenvolver nos pontos seguintes - a segunda centra-se mais nos problemas do que nos interessados, o que pode reflectir preocupações com a outra parte sem por em risco a sua ('*soma positiva*') (Fisher, 1977; Putnam & Jones, 1982; Pruitt, 1983; Jesuíno, 1996; Schweitzer & DeChurch, 2001; Sebenius, 2002; Putnam, 2003; Cunha, 2008).

Embora para alguns autores estes modelos surjam separados, outros defendem que podem coexistir. Neste cenário é pertinente abordar, a partir destas duas, a distributiva e a integrativa, outras tipologias que a negociação pode assumir. Para que tal desiderato seja possível, nunca se pode iludir que o panorama geral se reveste de uma abrangência, que pode obstar, parcial ou totalmente, a prossecução de uma intenção mais clarificadora do assunto. A ideia subjacente consiste em optar-se pelos modelos que melhor delimitem as directrizes conceptuais seguidas pela vertente em análise. As movimentações sociais incorporam tal complexidade de dinâmicas que, por si só, cada terminologia, forma ou tipo de negociação, tida individualmente, se revela insuficiente na sua exploração. Pruitt (1983) e Rubin (1983) acrescentam às dimensões apresentadas a estruturação atitudinal – que se centra no esforço das partes em modificar as percepções e atitudes – e a negociação intra-organizacional que tem que ver com os papéis desempenhados pelos contendores (representantes e representados). As relações entre sindicatos e entidades patronais inserem-se nesta última formatação, pelas repercussões que podem ter tanto na estratégia como na eficácia organizacional.

De certo modo, pode dizer-se que está constituída uma base arquetípica a partir da qual outras formas negociais podem emergir. Tudo depende das especificidades de cada um (indivíduo ou grupo), do momento, do contexto e de quem gere o conflito. Em última instância, o '*clima organizacional*' (uma das dimensões analisadas no estudo empírico), e as suas cambiantes influencia e é influenciado pelas teias negociais. A cultura e a identidade organizacionais são negociadas constantemente, porque aquilo que é socialmente construído acaba por ser negociado. No entanto, embora se possa objectivar o processo negocial e seja fulcral haver racionalidade, o recurso a

padronizações absolutas e estanques seria outro erro (por exemplo, apesar de poderem ocorrer no âmbito da negociação, os enviesamentos cognitivos são tidos como um processo autónomo). Não se pode ignorar a imprevisibilidade negocial (Sousa, s/d; Weiss & Stripp, 1998; Jesuíno, 1996; Cunha, 2001; Cunha, 2008; Cunha & Pereira, 2008).

2.2. Processo Negocial

O processo negocial pode surgir por dois motivos: criar algo de novo que ambas as partes não consigam isoladamente e resolver um problema entre elas. Outros autores, como Rubin (1983), acrescentam a este quadro o facto de ser um processo voluntário – no qual se trocam ou partilham recursos – e que tem como objectivo final atingir um acordo (Porter, Lawler III & Hackman, 1987; Fisher, Ury & Patton, 1993; Martin, Herbig, Howard & Borstorff, 1999; Silva, 2000; Cunha, 2001; Sobral, 2001).

A negociação não é um processo uniforme. Diferentes motivos, características e pressões têm de ser equacionados quando se cria uma interacção negocial. Como constructo é um fenómeno que tem tanto de abrangente como de contingente quando se avalia. No entanto, vários autores convergem para um conjunto de momentos que são incontornáveis e constituem, invariavelmente, uma espécie de ‘núcleo duro’ no que concerne às numerosas mutações que influenciam a(s) negociações(s). De um modo geral, primeiro apontam-se as divergências, depois segue-se uma coordenação prévia dos motivos e argumentos e, após a tomada de decisão, chega-se aos resultados finais. A este propósito, Jesuíno (1996), aplicando alguns princípios negociais a uma situação de compra/venda, em todo caso extensíveis a toda e qualquer negociação, refere: o ponto de resistência, o limite mínimo/máximo aceitável pelas partes; o nível de aspiração, que corresponde ao resultado ideal a atingir e a amplitude de negociação, que é o intervalo que medeia entre os pontos de resistência.

Relativamente à reflexão sobre as etapas negociais, alguns autores defendem que a negociação evolui de uma tendência competitiva para uma coordenativa. De facto, se no princípio a separação dos dois lados é demasiado radical e evidente e os territórios estão bem delimitados, mercê da oposição de objectivos, com o decorrer do processo, apesar das posições se manterem, as justaposições poderão pontificar, parcelarmente, e a rigidez não ser tão notória como outrora. A competição mantém-se, as estruturas nas quais assenta e pelas quais se concretiza é que podem aligeirar-se (Stephenson, 1960; Pruitt, 1983; Cunha, 2000; Kleef & Dreu, 2002; Schei & Rognes, 2003; Adair & Brett, 2005; Cunha, 2008).

A encabeçar o processo negocial estão movimentações, burocráticas e de logística, de cariz exploratório. Todo este ‘ritual iniciático’ tem como finalidade a demarcação de fronteiras e a imposição de condições e envolve aspectos a tratar como o local da(s) reuniões(s), os *timings*, os assuntos primordiais, a ordem dos trabalhos, entre outros. É uma fase onde se desenham os primeiros contornos, e, por isso mesmo, porque estruturante, é das mais importantes ou, até, a que mais se poderá destacar. É onde tudo se começa a decidir. Numa asserção mais popular é onde se “separa o trigo do joio”. Os actores negociam as premissas sobre as quais todo o ‘jogo de interesses’ se vai fundamentar. Definem-se as matérias mais pertinentes que pautam as distintas agendas. Discrimina-se o que é passível de ser ou não negociado (Putnam, 1977; Pruitt, 1983; Katz, 2006).

Pruitt (1983) chamou a atenção do facto de ser nesta etapa que os antagonismos são processados. Têm que ficar bem explícitas as expectativas, os objectivos e as posições de cada parte. Elaboram-se os primeiros planos normativos e regulamentos a seguir. Uma preparação consistente poderá ser o garante de uma negociação eficaz. Um negociador com uma planificação deficiente sujeita-se a uma reacção condicionada às acções do opositor.

Como sublinha Jesuíno (1996, p. 34):

“Em primeiro lugar o negociador deve determinar quais são os seus objectivos e, no caso de haver vários objectivos, quais são as suas prioridades: Havendo mais do que uma dimensão haverá que as combinar em partes a apresentar e discutir com o outro parceiro. Se houver mais do que um problema haverá que preparar uma agenda e, eventualmente, um plano cobrindo as necessidades logísticas. Em seguida, o negociador necessita de informação relativa à outra parte (...) Por vezes, porém, por incúria ou por falta de confiança, mas também por falta de tempo, as negociações não são devidamente planeadas. E, quando planeadas, sucede com frequência negligenciarem-se aspectos importantes como por exemplo a definição clara dos objectivos, a formulação de argumentos convenientes ou, ainda, a identificação das forças e fraquezas tanto da sua própria posição como da posição do oponente. A preparação da reunião (...) deve ser encarada com flexibilidade por forma a não limitar a espontaneidade do negociador (...).”

Estes acontecimentos iniciais têm algo de artificial, sendo de desconfiar, a verificar-se, o excesso de boa vontade dos agentes em relação aos seus intentos e aos do oponente. O que é certo é que é um momento de antagonismos e que acarreta múltiplas tensões. Na fase seguinte, que é fundamentalmente tática, a desejada flexibilidade pode emergir, em detrimento do excessivo ‘hermetismo’ da anterior. É uma etapa de especial dinamismo; de propostas e contra-propostas. É onde a acção propriamente dita se desenrola. Gizam-se estratégias e táticas. A tomada de decisão começa a ganhar corpo (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

As características e, conseqüentemente, os factores inseridos nos modos de desenvolvimento do processo vão sofrendo mutações. Por muito que se tenha planeado, a imprevisibilidade acaba sempre por surgir e nada pode ser dado como adquirido. Estas directrizes podem influenciar os resultados. A resolução e os acordos estabelecidos são os mais presentes. Atingida a fase em que tudo se decide, a pressão pode aumentar e com ela a insegurança. Não raras vezes, a urgência em se chegar a um acordo e a falta de clarividência que surge de uma grande exposição física e psicológica, afloradas por Jesuíno (1996), são combinações nefastas para a negociação.

O cansaço pode não ser bom conselheiro e movimentações precipitadas poderão fazer perigar a conclusão do processo. O constrangimento temporal revela-se funcionalmente paradoxal. Se por um lado pode ser entorpecedor da dinâmica negocial, por outro, pode catapultar intercâmbios decisivos, que de outra forma não ocorreriam. Pode quebrar alguns impasses, o que, por sua vez, nem sempre será benéfico (Mosterd & Rutte, 2000).

O desfecho negocial é, estritamente, dependente do(s) entendimento(s) dos agentes sobre as várias hipóteses que se colocaram e dos seus efeitos (ganhos, penalizações, manipulações). O atrito pode aumentar, bem como o carácter de subjectividade na discussão dos argumentos. As “grelhas negociais” iniciais esbatem-se substancialmente. É necessário que os negociadores imprimam credibilidade, por forma a se chegarem a alguns consensos e concessões. Alguém terá de ceder algo, apresentar novas soluções ou flexibilizar, parcialmente, na imposição de obstáculos. Caso contrário, a negociação poderá tornar-se inviável. Ultrapassados estes passos, é chegada

a altura de se fazer um balanço das opções e selar, por escrito, o que ficar estipulado, de modo a cumprirem-se as decisões apresentadas. Se o grau de complexidade do processo for muito acentuado poderá ser necessário recorrer-se a mediadores e comités de arbitragem, que aliás, podem coexistir em todo o processo. No entanto, é nesta situação que a sua intervenção é mais significativa e usual (Schweitzer & DeChurch, 2001; Phillips & Cooney, 2005).

A mediação é o instrumento mais utilizado na inclusão de terceiros no processo negocial. Nas organizações, por exemplo, insere-se num quadro conflitual intergrupar. Neste tipo de acontecimento a gestão dos atritos poderá ter uma orientação bipolar; para além de intervir na mediação entre as partes, pode fazê-lo no seio do próprio grupo, incorrendo, assim, numa outra forma, menos comum, mas igualmente possível, a mediação intra-grupal (Jesuíno, 1996; Flanchec, Duval-Hamel & Rojot, 2004; Cunha, 2008; Cunha, Rodríguez, Montes & Serrano, 2009; Lopes, Cunha & Serrano, 2010).

Na acção negocial o papel dos mediadores é, sobretudo, formal. A um mediador exige-se que aconselhe, sugira, opine e não imponha nenhuma solução. Cabe-lhe a função de contribuir para clarificar as matérias de divergência – inteirando-se da natureza conflitual – e ajudar à identificação de áreas de convergência, ao mesmo tempo que facilita eventuais concessões. No primeiro caso, a mediação centra-se no domínio do ‘processo’ e no segundo, do ‘conteúdo’. Estruturalmente, ambos os sentidos são meramente consultivos (Jesuíno, 1996; Billikopf-Encina, 2002; Cunha, 2008; Lopes, Cunha & Serrano, 2010).

A comprovar o exposto, segundo Jesuíno (1996, p. 128):

“A facilitação do processo envolve vários graus de intervenção. No mínimo o papel da mediação limita-se a um *efeito de presença*: assiste, toma notas, por vezes poderá encorajar as partes a serem mais conciliatórias. Uma explicação possível para este efeito pode estar relacionada com o desejo das partes de não *perderem a face*, ou seja, de protegerem a sua imagem de capacidade, competência e honra, e isso tanto para os outros como para si próprios. Há evidência experimental que confirma este efeito. Por exemplo, se se anuncia que a negociação será filmada para efeitos de demonstração posterior, verifica-se que há mais concessões (...).”

Por seu turno, a arbitragem parece ter uma intervenção ainda mais linear e explícita. Surge quando se chega a um impasse e não há solução à vista. Os opositores não conseguem chegar a um acordo e apresentam os seus argumentos a uma outra parte que os ouve, analisa a situação e delibera (Volkema, Farquhar, & Bergmann, 1996).

A actuação de um ‘árbitro’ pode limitar-se a um único assunto ou a vários em concomitância. Quanto à natureza das decisões a que se pode chegar, a arbitragem poderá ser voluntária, não obrigando os agentes a aceitá-las – semelhante à mediação, exceptuando o facto do árbitro poder e dever pronunciar-se favorável a uma das partes e o mediador ser mais um ‘colaborador’ –, ou vinculativa (legalmente ou por compromisso pré-estabelecido), levando a que se cumpra a vontade do mediador (Jesuino, 1996; Cunha, 2008).

A vantagem deste instrumento não se restringe a uma questão de redução de custos das negociações sem soluções. O facto de se transferirem responsabilidades para terceiros é sempre mais confortável. Também o maior empenhamento reflectido na participação de todos, sendo mais evidente, poderá ser bastante positivo. No entanto, esta técnica é, de igual modo, passível de trazer alguns dissabores. A arbitragem implica custos que se podem revelar insuportáveis para a negociação e para os negociadores: a incerteza da decisão, os honorários, o tempo extra gasto e a eventual fraca qualidade da intervenção em si. Mais, quando a resolução do conflito é muito urgente, um acréscimo de tensão – pela desconfiança que o mediador pode provocar – pode conduzir a comportamentos mais rígidos. O efeito da parcialidade que pode resultar da subjectividade na avaliação e decisão do árbitro, também costuma, frequentemente, causar várias dúvidas. Os árbitros podem favorecer uma das partes, pelo menos na percepção da outra. A aceitação desta eventualidade não é, obviamente, pacífica. As decisões são, em muitos casos, contestadas e um novo atraso pode ser fatal para o processo (Jesuino, 1996; Cunha, 2008).

Algumas teorias da negociação, que se seguiram, ao longo das épocas, questionaram a ideia de Smith, defendendo que a maioria das situações tem origem num complexo de motivos competitivos e cooperativos. Actualmente, a escolha estratégica em negociação é o caminho mais apontado na literatura. Uma meta-análise da

investigação leva à assunção de que os negociadores enfrentam uma troca informacional, para além das ameaças, através de argumentos persuasivos e compromissos posicionais, que incluem acordos integrativos e resultados conjuntos. Estes intervenientes tornam o processo mais interactivo (Giebels, Dreu & Vliert, 1989; Herriot & Pemberton, 1997; Beersma & Dreu, 1999; Beersma & Dreu, 2003; Dreu & Manstead, 2004; Barbuto & Moss, 2006).

É relevante – para quem estuda a origem, a estrutura e os factores relacionais do processo negocial – ter especial atenção aos fenómenos cognitivos que o circunscrevem. Ao fazê-lo, poderá abarcar-se, mais facilmente, algumas variáveis e efeitos que podem resultar importantes vectores na gestão da informação e, em última instância, na tomada de decisão (Bazerman, 1983; Bazerman & Farber, 1985(b); Williams, 1993; Murnighan & Bazerman, 1990; Curhan, Elfenbein & Xu, 2006).

A reforçar esta ideia, Pruitt (1983) considera que o negociador é, simultaneamente, alguém que processa informação e toma decisões a vários níveis: sociais, culturais, económicos ou organizacionais. Pela análise de algumas investigações que se debruçaram sobre os processos de negociação, Jesuíno (1996) destaca três grandes núcleos teóricos que sistematizam as várias tipologias implicadas: os modelos da Teoria dos Jogos, os modelos económicos e os modelos psicossociológicos.

A Teoria dos Jogos versa a tomada de decisão estratégica, pressupondo uma análise dos elementos artificiais de actores que agem em competição, movidos, em exclusivo, pelos seus intentos. É um quadro teórico que se insere numa lógica de funcionamento de *soma nula*, referida anteriormente, que dita que os ganhos de um serão as perdas do outro. A estrutura e as regras do jogo, à mercê dos agentes, indiciam decisões unilaterais, assentes na eventualidade de se possuir a informação tida como completa e plena. Apesar da contingência dos resultados, fortemente dependentes das opções dos participantes, esta teoria não implica uma decisão tomada através de um acordo, pelo contrário, não raras vezes, inviabiliza essa situação (Komorita, 1979; Jesuíno, 1996; Hendry, 2000; Shubik, 2002; D'Iribarne, 2003; Carraro, Marchiori & Sgobbi, 2005).

A Teoria dos Jogos constrói-se tendo por base critérios de racionalidade que canalizam as decisões empreendidas em esforços competitivos, descurando as interações. Não obstante o cumprimento destes predicados, na maioria das ocorrências, há casos que escapam, significativamente, à égide do racional, salientando-se os jogos de *soma não nula* (ex: *dilema do prisioneiro*; confessar ou cooperar), nos quais a cooperação também tem o seu espaço, coexistindo com os motivos competitivos (Wally & Baum, 1994; Jesuíno, 1996; Deutsch, 2000; Shubik, 2002; Carraro, Marchiori & Sgobbi, 2005).

Reforçando este argumento, nas palavras de Jesuíno (1996, p. 7):

“No âmbito da economia clássica e dos modelos matemáticos subjacentes, de orientação dedutiva, parte-se do pressuposto do actor racional, ou seja, de que os indivíduos avaliam as alternativas com base nas suas preferências, ordenando-as de forma coerente e transitiva (se A é preferível a B e B é preferível a C, então A é preferível a C), e de que escolhem sempre a alternativa que preferem. Mais recentemente (...) admite-se que a decisão humana não corresponde a este modelo racional, sobretudo por virtude de limitações no processamento e tratamento da informação disponível. Aos modelos económicos seguem-se, assim, os modelos de decisão comportamental, mais atentos às características psicossociológicas dos sujeitos decisores. Os processos de negociação, precisamente por pressuporem um contexto de interação estratégica, sempre apresentaram problemas específicos aos analistas e, sobretudo, às tentativas de modernização racional (...).”

Com efeito, o problema do poder e a sua influência nos processos negociais tem sido pouco focado pelos investigadores. Deutsch (1973) é uma das exceções, sendo o seu trabalho nesta área considerado – por alguns dos seus pares – um paradigma experimental para estudar os efeitos do poder nas negociações. Em traços gerais, o poder é considerado irrelevante, nocivo ou prejudicial ao sucesso das negociações (Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

As limitações da Teoria dos Jogos para a avaliação das actividades negociais podem, igualmente, ser atribuídas à sua absoluta focalização nos resultados, em detrimento de uma maior atenção aos processos. Assim, uma negociação caracteriza-se, sobretudo, pelo ‘jogo’ dinâmico de propostas, contra-propostas, pelo que, como já se estipulou, sublimar as interações pode ser disfuncional no processo de gestão dos

conflitos. Uma análise das relações de trabalho conduz, invariavelmente, a uma ‘teia de jogos’. No entanto, existem autores com uma posição pouco favorável às teorias dos jogos. Por Exemplo, Bunge (Moessinger, s/d) apresenta as razões que as contrariam e que têm que ver com a sua eventual inadequação às práticas organizacionais, das quais se realça: o facto das regras de interacção não serem fixadas antecipadamente, podendo ser criadas ou modificadas no decorrer do processo; o controlo que cada actor tem de si em teoria e que pode ser perdido; a possibilidade da escolha dos ganhos associada às probabilidades ser ainda mais contingente do que é suposto nas teorias; o tratamento dos indivíduos como autómatos; o não serem teorias explicativas, não analisando as causas dos conflitos e não permitindo, por isso, previsões, entre outras.

Embora o seu pendor automático e mecânico possa ser posto em causa, é incontornável a importância das teorias dos jogos como modelos que reflectem os comportamentos políticos nas organizações. Alguns estudos empíricos apresentam lacunas na abordagem das dinâmicas escondidas que estão muitas vezes associadas aos comportamentos políticos. No que concerne aos modelos económicos, na literatura, é substancialmente consensual que o seu contributo para a teoria da negociação é de inestimável utilidade, dado que, estruturalmente, acrescentam determinantes fundamentais às interacções negociais, apesar dos constrangimentos inerentes à não exploração de factores psicológicos envolvidos no processo. Estes modelos analisam as decisões tomadas pelos negociadores partindo da premissa da racionalidade. Segundo estes arquétipos económicos o acordo só pode ser atingido se existir uma plataforma de entendimento que seja preferível a um impasse. Mas, na opinião de autores como Pruitt (1961) ou Rubin (1983 e 1993) existem situações em que, mesmo havendo zonas de acordo, este não se concretiza.

Relativamente à eficácia do acordo, os modelos económicos equacionam que as partes tentam maximizar as mais-valias das suas escolhas, decidindo pela certa e quando o *feed-back* é amplamente positivo, o que, em teoria, garante resultados produtivos. O que acontece é que, na prática, pode verificar-se, exactamente, o oposto; os acordos podem revelar-se improficuos. É neste cenário que surge a importância do estabelecimento dos modelos psicossociológicos, o último agrupamento da temática processual da negociação apontado por Jesuíno (1996), mas, seguramente, não o menos

relevante. Os modelos psicossociológicos postulam como pressupostos imprescindíveis para o processo negocial; a supracitada interação estratégica e, por acréscimo, o aparecimento de informação deficiente. Estes quadros conceptuais têm em consideração o facto dos intervenientes poderem manipular as expectativas e aspirações dos outros tanto ao nível do conteúdo como do risco envolvido. Tal acção é conduzida através da comunicação estabelecida entre os participantes e flui pelos eixos comportamentais que a ‘contaminam’, a divergência e a colaboração (Jesuino, 1996; Mintu-Wimsatt & Calantone, 1996; Dévényi & Somogyvári, 2002; Harwood, 2002; Olekalns, Brett & Weingart, 2003; Taylor & Donald, 2003).

Continuando a sistematização, na abordagem da Psicologia Social, os processos de negociação têm sido estudados sob diferentes prismas de análise e de acordo com uma ordem crescente de complexidade; que começa com os processos de negociação *diádicos*, passa pelos *intra* e *intergrupais* e termina com os de *negociação assistida*, que dependem da intervenção de intermediários (focalizados anteriormente). Os processos cognitivos, embora autónomos em relação ao processo negocial, são condicionantes de decisiva influência na definição das tácticas de negociação, repercutindo um forte impacto na aferição dos seus resultados. Como reflexo das limitações cognitivas, os negociadores, deliberada ou espontaneamente, apostam em *heurísticas* (interpretações) que ajudam a discriminar e efectuar, de forma rápida, o processamento da informação. Este tipo de ‘esquemas’ simplifica a tomada de decisão, levando, frequentemente, os agentes a sub-optimizar ou negligenciar os seus juízos (Tannen, 1995; Cunha, 2000; Olekalns & Smith, 2003; Foo, Elfenbein, Tan & Aik. 2004; Kleef, Dreu & Manstead, 2006).

A vertente cognitiva da negociação centra-se no modo como as partes seleccionam e gerem a informação. O raciocínio subjacente é o que comporta a construção da ‘realidade social’ por parte dos actores que integram o processo e que assenta nas múltiplas atitudes apresentadas. Para perceber a actuação da cognição na negociação, os investigadores, com saliência para Pruitt (1961 e 1983) e Bazerman (1983), identificaram vários efeitos cognitivos - que apesar de poderem ocorrer na negociação constituem um processo autónomo - que se juntam ao referido efeito da *soma nula* (ou o *mito do bolo fixo*, como também é conhecido) e dos quais se destacam:

o *conflito ilusório*, a *desvalorização reactiva*, os *guiões negociais*, o *pensamento rígido*, o *excesso de confiança*, a *heurística da disponibilidade*, a *heurística da representatividade*, a *ancoragem* e o *ajustamento* e o *enquadramento*.

Não é inusual a negociação envolver questões nas quais as partes lutam pelos mesmos interesses, sem se aperceberem disso. Não tomam consciência do valor comum dos assuntos em disputa. Trata-se de um *conflito ilusório*: as pessoas pensam ter objectivos opostos, quando, efectivamente, são os mesmos. Os negociadores esperam que os interesses sejam opostos aos dos outros. Este desejo subsiste depois da negociação em que os interesses são convergentes e compatíveis. É plausível que o efeito da *soma fixa* conduza os negociadores a basearem-se nas suas expectativas para inferirem as dos outros. O pressuposto da *soma fixa* actua, duplamente, como causa e efeito, da discriminação da visão do outro. São dois enviesamentos que se expõem mutuamente (Jesuino, 1996; Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Por outro lado, se um negociador percebe que há um valor comum e que o outro não se apercebe desse facto, aquele pode explorar essa dimensão para conseguir obter concessões num outro plano. Os negociadores com pouca experiência podem estar fragilizados e serem vítimas da falsa representação estratégica. A *desvalorização reactiva*, que complementa o efeito anterior, verifica-se quando um dos agentes tem em mente uma proposta e o seu opositor se antecipa, estabelecendo essas mesmas condições. É possível que o primeiro interveniente desvalorize a proposta, que inicialmente também era a sua e, casualmente, possa mesmo rejeitá-la liminarmente. Mesmo que a validade dos conteúdos apresentados não esteja em causa, o simples facto de estes terem sido sugeridos pela outra parte é menosprezado pelo negociador (Pruitt, 1983; Cunha, 2008).

Os negociadores avaliam o valor de uma concessão do oponente, *a priori* e *a posteriori*, de forma bastante negativa. A lógica do raciocínio inerente reside no pressuposto daquilo que possa servir ao adversário não ser percebido como benéfico para o outro participante. A maioria das teorias que se formulam sobre o processo de negociação estão relacionadas com os procedimentos a ter em conta em qualquer situação de negociação e que constituem os *guiões negociais*. Os guiões são

grelhas que descrevem as sequências de momentos que pautam as negociações. Este tipo de esquemas integra, quase sempre, fundamentos acerca das atitudes expectáveis do próprio e do outro (Jesuino, 1996; Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Os *guiões* podem influenciar as percepções e atribuições que o negociador faz acerca do modo como o oponente se porta e, conseqüentemente, as suas acções podem vir a reflectir esses pensamentos. Alguns estudos evidenciam que os comportamentos de confrontação durante a negociação têm menos probabilidades de provocar agressividade quando são atribuídos a convicções sinceras do que quando são sentidos como sendo desonestos (Baron, 1977; Jesuino, 1996; Cunha, 2000; Cunha, 2008).

A divergência conduz, quase invariavelmente, a que se desenvolva um *pensamento rígido*. Este tipo de cognição tende a inibir a criatividade e a resolução de problemas. Há uma predisposição para se atribuírem significados rígidos a objectos ou assuntos e para não se relacionarem conceitos, principalmente se a negociação for vista como muito competitiva e extremada. A estereotipagem é quase inevitável e entorpece a interacção. A forma como se encaram as possibilidades de sucesso na negociação não escapa a enviesamentos. O *excesso de confiança* pode influenciar, decisivamente, a relação negocial. Acontece quando se sobrevalorizam as probabilidades de êxito, tendo-se uma confiança inabalável no controlo da situação, acreditando poder ter o outro à sua mercê. O pouco conhecimento da outra parte e das suas características pode estar na origem desse sentimento de grande optimismo (Pruitt, 1983; Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Quando se recorre a uma terceira pessoa, através da arbitragem ou da mediação, há a eventualidade de nenhuma das partes estar disposta a aceitar uma solução de compromisso e ter plena confiança numa decisão favorável, acreditando numa vitória, principalmente em negociações pessoais, não colectivas (Bazerman & Farber, 1985(b)).

Para Jesuino (1996), o *excesso de confiança* pode ter implicações positivas a longo-prazo, no sentido em que pode levar a que se insista num comportamento que é fundamental para a sobrevivência, apesar das poucas hipóteses de sucesso. Pode contribuir para um e de auto-eficácia. A confiança num resultado pode fazer aumentar a

possibilidade de este se verificar. Mas, a curto-prazo, o *excesso de confiança* é quase sempre negativo, conduz, bastas vezes, a intransigência e a uma sub-otimização do processo negocial. Paralelamente, os contedores podem interpretar como mais exequíveis as premissas das quais têm uma recordação mais presente. É a situação designada, por vários autores, de *heurística da disponibilidade*. As pessoas consideram provável um acontecimento futuro se tiverem consciência dos seus contornos passados. A memória tem um papel essencial neste efeito cognitivo. A intensidade também pode revelar-se determinante. Aquilo que acontece com mais frequência é, potencialmente, mais marcante e, por inerência, passível de ser mais lembrado. A semelhante lógica de funcionamento poderão estar votados os momentos mais traumatizantes e os mais próximos no tempo. A heurística da disponibilidade pode distorcer a clarividência na aferição das hipóteses. Este enviesamento pode interagir com o do bolo fixo. Esta posição pode dever-se à saliência da informação percebida como pertinente processada (Jesuino, 1996; Cunha, 2008).

Por seu turno, a *heurística da representatividade* revela-se no julgamento feito com base nas características mais proeminentes de determinado objecto que pode ser, por exemplo, o opositor. Há a tendência para os agentes raciocinarem em consonância com a confiança que depositam em significativos momentos do seu histórico de dados. Se um incidente histórico está muito vincado na consciência do negociador, pode ter reflexos nas suas decisões, uma vez que ao centrar-se nestes fundamentos este pode descurar outros, de maior relevo estratégico (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Quando se incorre numa forma de resolução de problemas e esta marca o indivíduo, torna-se uma estratégia recorrente, em detrimento de outras que poderiam revelar-se mais profícuas. Mas, se determinada estratégia, em dada altura, tiver sido negativa, a vontade de o negociador voltar a utilizá-la diminui consideravelmente, o que pode prejudicá-lo, dado que os contextos mudam, repercutindo-se nas posições a tomar (Friedman & Curral, 2003).

A *ancoragem* e o *ajustamento* são efeitos que se espelham num ponto de referência (*âncora*) que vai influir nas percepções do negociador, que se fixa nele e, a partir dele, constrói estimativas e inferências, tendo necessidade de recorrer a

ajustamentos, na maior parte dos casos, deficientes para apresentar a proposta final. A oferta inicial feita pelo opositor tem uma implicação apreciável nos intentos e nas concessões subjacentes. A primeira oferta funciona como uma âncora para as restantes acções e reacções. A percepção inicial de um *bolo fixo* pode servir como ponto de partida e, em seguida, processam-se ajustamentos de molde a acompanharem as incidências negociais (Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

O *enquadramento* das questões levantadas durante o processo negocial também pode resultar como um meio de ‘distorção’ cognitiva. A forma como as questões são inseridas num espectro mais abrangente de condições e exigências constitui uma vertente subtil da tomada de decisão em situações de alguma indefinição, com impacto na condução negocial. A subjectividade que pode advir deste ‘artifício’ pode (de)formar a negociação. É um domínio dissemelhante, quase diametralmente oposto ao do modelo económico da racionalidade (*teoria das utilidades esperadas*). Por exemplo, se o *enquadramento* estiver desenhado, orientando-se a tarefa mais para os ganhos do que para as perdas, a probabilidade de indução de acordo pode assumir maior expressão (Jesuíno, 1996; Pruitt, 1983; Cunha, 2008; Cunha & Pereira, 2008).

Algumas teorias demonstram que os indivíduos estão mais motivados em minimizar as perdas do que em maximizar os ganhos. Torna-se mais complexo efectivar-se uma concessão com base na percepção da perda do que numa crença numa hipótese de apenas se deixar de ganhar. É mais difícil aceitar-se uma perda do que falhar-se na obtenção de um ganho. A influência de uma *âncora* num *enquadramento* positivo ou negativo pode ser determinante. A utilização, concomitante, destes dois efeitos cognitivos no processo negocial pode revelar-se uma crítica equação do seu desfecho. Na negociação colectiva, entre patrões e sindicatos, as propostas iniciais (que acabam por funcionar como *âncoras*) – podem moldar o *enquadramento* e, por acréscimo, o desenrolar do processo e – são sobredimensionadas até se chegarem a valores próximos dos pretendidos por ambas as partes (Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

Após uma abordagem detalhada sobre os processos cognitivos na negociação e o seu impacto nos comportamentos dos negociadores e nos resultados negociais obtidos – depois de se ter analisado o(s) efeito(s) das cognições individuais na selecção,

tratamento e gestão da informação e a forma como estes afectam as estratégias negociais envolvidas – é fundamental mapear as principais teorias sobre estratégias e tácticas patentes na literatura que, por se inserirem neste quadro conceptual, serão desenvolvidas em seguida.

2.2.1. Estratégias Negociais

Na literatura, é relativamente usual confundir-se os conceitos de estratégia e tática. Aparecem indistintamente associados ou como sinónimos. No entanto, pela sua funcionalidade analítica são bastante distintos. A tentativa de discriminação dos termos é importante para os situarmos melhor, como também para se clarificarem os contornos a eles inerentes. As estratégias têm que ver com a “missão”, enquanto as táticas, e as “manobras”, se ligam ao modo de pôr em prática os planos e às políticas que possam conduzir à prossecução dos objectivos delineados. As primeiras prendem-se com o ‘destino’, e as segundas com o ‘caminho’ para lá chegar. A primazia, neste momento, vai para as estratégias negociais. É nesta confluência conceptual que surgem as orientações negociais, tendo à sua disposição as táticas, que por sua vez, serão meios e que terão de ser eficientes para que a sua essência se cumpra. As estratégias apresentadas seguem uma orientação que tem na eficácia negocial (individual, colectiva ou organizacional) o seu sentido mais apurado e saliente (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

A eficácia negocial pressupõe o alcance de objectivos organizacionais ou pessoais do negociador (inclui, entre outras finalidades, a inerente resolução dos conflitos) e, por estar sujeita a múltiplas influências e contextos de actuação, pode sofrer alterações significativas no(s) plano(s) traçado(s) para o seu cumprimento. Para que este desiderato seja possível de atingir há que ter a consciência de que o mais provável é que o processo interaccional se alicerce em concessões. A eficácia das estratégias varia em função do nível de confiança entre as partes. Aliás, não é forçoso que a formulação estratégica se reduza a um dispositivo único, podendo os contendores alterar o existente, em função das incidências negociais. A acção negocial pode considerar-se produtiva quando, em última instância, consegue pôr cobro ao conflito que a gerou, de molde a que os negociadores percepcionem a viabilidade de se chegar a um acordo que as satisfaça minimamente (Bazerman & Neale, 1992, Barros, 2006).

Abordar as estratégias que a negociação pode assumir – em diferentes fases, situações e contextos – implica a referência ao eixo fundamental que tem sustentado e norteado esta problemática, baseado na dicotomia colaboração/competição, que acaba por ser transversal a todo o processo. Os requisitos que propiciam a predominância da

escolha de uma estratégia de competitividade assentam na premência de prossecução dos objectivos próprios, com prejuízo dos patenteados pelos outros negociadores, estando a essência integrativa reduzida a uma expressão mínima. Este tipo de política concentra esforços na tentativa de fazer o outro ‘baixar’ as expectativas ou de ‘fragilizar’ a sua capacidade de resistência (Pruitt, 1983; Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Por seu turno, a negociação integrativa é exequível desde que o(s) acontecimento(s) que a gera(m) radique(m) em pressupostos cooperativos. Quando os proveitos se podem revelar comuns às partes - quando os benefícios podem ser ‘repartidos’ devido às estratégias que potenciam essa mútua realização - estamos perante motivações integrativas. Este fundamento conduz a uma asserção negocial de natureza multidimensional, uma vez que as trocas envolvidas são, na maioria das vezes, complexas e multiformes. Mas, apesar da interacção poder ser mais profícua do que as estratégias distributivas, tal não equivale a dizer que haja um equilíbrio na afectação de benefícios. O que se realça, com relativo consenso, é a maior possibilidade de se alcançar um acordo (Meeker, 1984; Bazerman & Beale, 1992; Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

A este respeito, Bazerman & Neale (1992) estudaram várias estratégias racionais passíveis de criarem acordos integrativos e que vão desde a construção de confiança e a partilha de informação (colocar-se muitas questões e apresentar-se múltiplas propostas, trazer à discussão assuntos complementares), até a um incremento da aposta nas diferenças (de expectativas, de preferências de risco ou de escolha de *timing*). Se o primeiro nível de actuação é, teoricamente e, à primeira vista, potencialmente, mais identificável com um quadro de colaboração, o segundo, não fica aquém dessa configuração, apesar dos pressupostos em que se funda não indiciarem essa probabilidade. Se é um facto que muitas negociações se quebram porque as partes não conseguem resolver as suas diferenças, não é menos exequível pensar-se nelas mais como oportunidades do que enquanto ‘barreiras’. Pelo contrário, na realidade, quando devidamente explicitas e adequadamente exploradas – respeitando-se a divergência e amplificando o que de construtivo pode ter – emergem como fontes estratégicas de inestimável e inigualável valia (Bazerman & Neale, 1992).

Se há autores mais partidários das estratégias competitivas e outros das cooperativas, também se encontra na literatura os que combinam as duas na construção teórica. Pruitt (1983) corporiza um desses exemplos, talvez o mais elucidativo e proeminente. Trata-se de um dos pioneiros no estudo da negociação. Torna-se, por isso, natural, e estruturante, enquadrar o seu pensamento sobre a opção estratégica como um legado fundamental – que transcende a época em que se insere e se perpetua nos nossos dias – com grande influência no meio científico e académico. A tipologia de Pruitt (1983) assenta em quatro estratégias predominantes; a *solução de problemas* a flexibilidade, a rivalidade e a inacção. Apesar de terem sido construídas separada e autonomamente, podem, a dada altura, coexistir, combinando-se tácticas de cada uma delas, como se verá no ponto seguinte. Mais, algumas comportam, em si mesmas, a contradição exposta, integrando essa dupla orientação.

A *solução de problemas* implica uma intenção de se assumirem escolhas que sejam proveitosas para ambas as partes. É uma estratégia que congrega esforços no sentido de se alcançar a prossecução dos objectivos de cada negociador (a anteriormente referida solução ganhar-ganhar). A este propósito, Cunha (2000) argumenta que a premissa de um potencial integrativo se revela uma condição primordial para a criação desta forma estratégica. Isto é, quando, pela análise do envolvente se percebe que todos podem, de modo diferente, ter algo a beneficiar. O facto das aspirações dos negociadores serem, quase sempre, merecedoras de uma boa dose de auto-confiança, pode ajudar à materialização de planos de colaboração.

Com uma actuação similar emerge a *flexibilidade*, na medida em que, parece comprometer-se com o cumprimento de um imperativo análogo; contemplar a satisfação mútua de interesses, havendo a predisposição para fazer cedências e se chegar a um acordo. De inspiração quase oposta é a *estratégia de rivalidade* – que consiste na tentativa de subjugar a outra parte aos intentos de um determinado negociador – inviabilizando, frequentemente, as possibilidades de se verificar um acordo. Como se sustenta numa tendência de inflexibilidade e rigidez de pensamento, pode conduzir, em algumas situações, a um escalamento de conflito. Se as duas primeiras estratégias são passíveis de serem interpretadas como representantes de uma linha ideológica mais próxima da cooperação e a seguinte de competição, a estratégia da *inacção* é de difícil

enquadramento conceptual. Corresponde a um certo tipo de ‘impasse’, pausa e interrupção que pode, eventualmente, prolongar-se até fazer ‘abortar’ os contactos, favorecendo a parte que estava numa situação negocial, aparentemente, mais vantajosa. No entanto, a estratégia, ou a matriz, equacionada e, mesmo, a escolhida, será aquela que for percebida e valorizada como a mais adequada – quer ao nível dos custos quer ao nível das oportunidades – em defesa exclusiva ou parcial (quando tem em conta a outra parte) dos seus objectivos (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Neste cenário de postulações abertas – que se alicerçam em fundamentações de cariz, supostamente, mais geral e menos específico, pressupondo intervenções teóricas de largo espectro e uma visão de conjunto mais aprofundada – destaca-se, com a mesma intensidade, pertinência e relevância, a herança conceptual de Mastenbroek (1991), mormente, através da contribuição do seu modelo integrativo para a teoria da negociação. Para Mastenbroek, a negociação é, acima de tudo, um processo de índole social no qual os seus intervenientes se debatem com determinados dilemas que tentam solucionar. O modelo do autor acrescenta uma outra dimensão estratégica à que oscila entre a luta e a colaboração. Trata-se de uma dimensão inerente às fases do processo e aos procedimentos para intervir sobre elas, enfrentando algumas situações e evitando outras. Ambas as perspectivas têm um denominador comum; a interdependência (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Em síntese, existe uma dinâmica de afectação que traz consequências mútuas, em cada movimento que os negociadores efectuem. Uma ampla consciência das interdependências – aliada ao inalienável desígnio de se ser eficaz – acabam por ser os dois grandes vectores na definição estratégica do processo negocial, qualquer que seja a orientação escolhida e, independentemente, dos meios que venham a ser envolvidos.

2.2.2. Táticas Negociais

As táticas negociais não constituem mais do que importantes ‘instrumentos’ na difícil tarefa de se consolidarem negociações eficazes. As táticas utilizadas reflectem, intimamente, as estratégias utilizadas pelos diversos negociadores em diferentes fases do processo. Na mesma lógica de entendimento, surgem as ‘manobras’ que serão acções similares e subsidiárias das táticas, tendo um papel de complemento em relação a estas. As manobras incorporam as táticas e aparecem, por vezes, como directrizes coadjuvantes das mesmas. A palavra tática é, em muitos casos, definida como um conjunto de acções convergentes numa finalidade (Cunha, 2000; Putnam, 2003; Cunha, 2008).

A metáfora do jogo também é muito recorrente nesta tentativa de se perceber o funcionamento das táticas. Em qualquer desporto é usual ouvir-se falar de preparação do jogo, análise dos adversários e disposição tática das equipas. As táticas pressupõem um quadro comportamental dos negociadores para a realização dos seus planos, pautando-se como vectores determinantes na execução da política negocial traçada. A aferição que os negociadores fazem do cenário negocial é decisiva na abordagem tática (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

São de diferentes ordens os aspectos ‘genéticos’ da escolha tática. Para Greenhalgh & College (1986) os factores mais influentes são; a anteriormente referida percepção cognitiva pessoal, as preferências dos negociadores, as características situacionais e o poder (que será largamente estudado e aprofundado numa fase posterior deste trabalho). Se os dois primeiros indicadores parecem remeter para uma esfera pertencente ao domínio individual, – que engloba as cognições e as emoções e incide sobre os interesses, as expectativas e a percepção da combinação de ambos por parte do(s) oponente(s), com reflexos quase imediatos na análise das premissas subjacentes e, consequentes, tomadas de posição – os dois últimos relacionam-se com disposições contextuais e movimentações de estatutos e de forças, latentes ou expressas, implicando a activação de meios no seu desdobramento.

As táticas actuam no cumprimento dos imperativos estratégicos e, nesse sentido, também são influenciadas pela dicotomia competição/cooperação. São diversificadas as táticas competitivas destacadas por Jesuíno (1996). Fluem num processo onde se podem relacionar e assumem intensidades variadas – das mais ligeiras às mais exigentes – e são as seguintes: *lisonja*, *persuasão*, *promessas e ameaças* e *decisões irreversíveis* (Jesuíno, 1996; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Deutsh, 200; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008).

A *lisonja* tem por principal desígnio a tentativa de controlo do antagonista, limitando os seus movimentos e manietando a sua capacidade de reacção. Se uma pessoa se sentir lisonjeada poderá ver-se obrigada, por força da situação, a diminuir a sua ‘guarda’ e a oferecer menos resistências, cedendo, com maior flexibilidade, aos intentos da outra. Quando o negociador oponente avança com determinada proposta, se o indivíduo sentir que, de alguma forma, foi elogiado, a sua posição pode sair fragilizada, podendo verificar-se uma maior dificuldade para contrariar o adversário. No entanto, para produzir os efeitos desejados, esta é uma técnica que requer muito rigor e minúcia, acabando por, na maioria dos casos, não resultar ou resultar deficientemente. É suposto haver sensibilidade para que o outro negociador não tome este tipo de atitude, *a priori*, como manipulativa e não desconfie da sua aparente e ‘inusitada’ amabilidade. Uma das dissonâncias da aplicação deste tipo de tática tem que ver com o facto da eficácia a ela associada se processar na razão inversa da sua necessidade de realização (Jesuíno, 1996; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Gross & Guerrero, 2000; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008).

Num quadro de assimetria de estatutos, a tendência dominante de utilização da *lisonja* vai para os indivíduos que hierarquicamente desempenham papéis de menor poder perante negociadores vistos como mais ‘importantes’. No entanto, uma boa parte das investigações demonstra que o elogio tem efeitos mais eficientes quando vem de alguma pessoa com maior estatuto. Paralelamente, se a carga moral dos elogios produzidos por esta última parece passar incólume, já quando igual tratamento, tanto tido como verdadeiro ou como falso, é conduzido pela menos ‘favorecida’ em termos de estatuto é, com maior frequência, alvo de rejeição. Socialmente, aquele que está numa

posição de maior dependência é susceptível de ser percebido com maior relutância quando lisonjeia o outro do que aquele que, em teoria, congrega mais prestígio, não precisando tanto de recorrer a este tipo de ‘manobra’ para cumprir a(s) sua(s) vontade(s) (Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008).

Todavia, os argumentos de Jesuíno têm de ser contextualizados. Como se irá constatar quando se abordar o poder, o que acontece é que, não raras vezes, aqueles que formalmente podem não ter tanto poder, nas relações informais podem transcender os imperativos hierárquicos e, em situação de negociação – pela posse de recursos vitais (informações decisivas, por exemplo), – alterar o cenário inicial de distribuição de forças. Aliás, este raciocínio não colide com o do autor em causa. Jesuíno (1996) nunca atribuiu a este pensamento um pendor absoluto ou radical, pelo contrário, apenas se refere a tendências mais presentes. Na mesma linha de actuação encontram-se as *táticas de persuasão*. O negociador intenta fazer com que as suas propostas sejam atractivas para o outro. É um dispositivo de convencimento (Jesuíno, 1996; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Cunha, 2008).

É inerente a qualquer negociação a construção de *promessas* e a imposição de *ameaças*. A essência negocial renova-se neste ‘equilíbrio’ de trocas, numa dinâmica de ‘parada/resposta’. Ambas podem visar obter concessões do adversário, as primeiras de um modo mais positivo e as segundas de uma maneira mais negativa. Derivam, as duas, em última instância, de duas fontes de poder, a explorar mais adiante; o poder de recompensa e de punição. Na sistematização das táticas competitivas, Jesuíno aduziu uma última tipologia, a que configura as *decisões irreversíveis*, que consistem na transferência para a outra parte da responsabilidade do resultado da negociação. Pela ameaça que representa, este tipo de táticas deveria ser, hipoteticamente, evitado (Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

No ‘reverso da medalha’, apresentado por Jesuíno (1996), encontram-se as táticas cooperativas. Para avaliar a predisposição integrativa das negociações é importante diagnosticar, previamente, as suas causas e perspectivar as respectivas consequências. A informação partilhada pode funcionar como uma base determinante

de aferição destes aspectos latentes. Uma plataforma de entendimento que se alicerce numa procura de alternativas e soluções comuns é um dos imperativos deste tipo de táticas e, como se referiu anteriormente, das estratégias a ele subjacentes. Das várias formulações avançadas por Pruitt (1983), também evocadas por Jesuíno (1996), destacam-se: *expansão de recursos*, *compensação não específica*, *redução de custos*, *compatibilização de prioridades* e a *alternativa super-ordenada*, como as mais representativas do paradigma integrativo.

Como já se referiu anteriormente, os conflitos originam-se em muitas ocasiões em que se verifica uma acentuada escassez de recursos. Uma tática possível para se ultrapassar este problema baseia-se no *aumento dos recursos* à mercê dos negociadores (dinheiro, tempo, espaço, entre outros). Esta é uma solução que acarreta inúmeros constrangimentos que vão desde os custos que requer, que podem ser in comportáveis, até ao surgimento de recursos insubstituíveis, que implicam opções mutuamente exclusivas; ao escolher-se um recurso tem que se renunciar ao outro (Pruitt, 1983; Bazerman & Neale, 1992; Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

Outra hipótese tática é a *compensação não específica* que, como o próprio nome indica, consiste numa indemnização não delimitada e expressa – em moldes não directamente ligados aos custos por ela assumidos –, oferecida por uma das partes, com o intuito de levar a outra a abdicar de algumas condições, de forma a conseguir atingir os seus objectivos. Para que esta acção resulte é pertinente que o negociador saiba, de antemão, o que é que o outro valoriza, sobretudo em termos emocionais e não materiais (ex. o estatuto, a amizade, entre outros). A maneira de se efectivarem estes factores varia em função da proximidade do recurso proposto; quanto maior for a adequação e a utilidade sentidas pela outra parte, maior é a probabilidade de eficácia desta tática. A *redução de custos* actua nesta mesma lógica. Para obter o que deseja uma parte alicia a outra com este pressuposto (Pruitt, 1983; Bazerman & Neale, 1992; Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

Por sua vez, a *compatibilização das prioridades* radica num conjunto de cedências mútuas que terão de fazer convergir as prioridades mais emergentes de um com as menos salientes do outro e vice-versa, o que pressupõe uma análise criteriosa

dos argumentos que estão ‘em cima da mesa’ e uma sensibilidade especial na definição do encaixe do ‘mosaico’ de alternativas, construindo-se, para o efeito, um ‘modelo matricial de interesses’ (Pruitt, 1983; Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

Por último, e neste sentido, a *alternativa super-ordenada* assenta na reformulação do problema e na criação de respostas inventivas e inovadoras na sua resolução. No fundo, activa-se movendo a negociação das posições para os interesses. Quando as primeiras são diferenciadas e irreduzíveis, a actuação negocial passa a desenvolver-se ao nível dos segundos, demandando um compromisso que agrade às partes envolvidas (Pruitt, 1983; Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

Existem algumas técnicas de grupo como o *brainstorming* e os *grupos nominais*, muito recorrentes em Formação, que podem ajudar a exponenciar a resolução de problemas. A primeira técnica, a “tempestade de ideias”, incentiva a geração de várias hipóteses de concretização e a segunda, surge na dependência da primeira, na salvaguarda das inibições que nela possam ocorrer, e alicerça-se na individualidade e confidencialidade das opiniões dos negociadores, aos quais é garantido anonimato (Fisher, Ury & Patton, 1993; Jesuíno, 1996; Cunha, 2008).

Em resumo, em última instância, as tácticas, distributivas ou integrativas, influenciam e são influenciadas por objectivos negociais distintos e primordiais. O ideal seria optar-se por uma menor rigidez comportamental, uma vez que o extremar de posições pode ser disfuncional ao processo negocial. Contudo, é sabido que, na prática, o instinto de sobrevivência acaba por impôr-se e, se o cenário de aceitação de cedências for de difícil aplicação, é possível que tal desejo, muitas vezes utópico, não se venha a viabilizar em pleno. De algum modo, as tácticas abordadas, em maior ou menor escala, acabam por corresponder a pelo menos uma dessas intenções, ou, em alternativa, e em alguns casos, por ser executadas combinando-as, ao mesmo tempo, independentemente dos imperativos de cada uma, tida individualmente.

2.3. A Negociação e a Estratégia Organizacional

Embora a negociação possa processar-se em moldes formais e institucionais – assumindo-se que a sua intervenção depende de um dispositivo legal, ou que tem o seu ‘epicentro’ na iniciativa dos negociadores –, na organização estes fundamentos não são tão claros. A actividade da gestão implica a gestão dos conflitos que ocorrem tanto interna como externamente na organização. Tal acontece, não raramente, de uma forma espontânea, informal, não planeada (Mintzberg, 1990).

Esta questão da negociação organizacional conheceu uma relevância sem precedentes nas últimas décadas. Sempre foi uma matéria fulcral no seio das empresas, no entanto, só actualmente é que tem sido alvo da atenção devida. Até às últimas décadas do século XX a negociação, como instrumento para enfrentar situações ‘constrangedoras’, tinha sido largamente subestimada pelos cientistas organizacionais e também pelos práticos. Os consultores e formadores, por exemplo, incentivam o aperfeiçoamento de competências técnicas orientadas para a tarefa, bem como as que se relacionam com a tomada de decisão, e propiciam condições para uma formação mais consistente. Não obstante, uma parte substancial deles ainda está pouco vocacionada para preparar e desenvolver aptidões que visem o(s) comportamento(s) adequados em situação de divergência (Mastenbroek, 1991).

Vários problemas organizacionais ligam-se a aspectos negociais. No limite, quase todas as decisões tomadas surgem, em maior ou menor escala, de processos negociais. A redução de custos, a afectação de pessoal, os orçamentos, a logística, entre outros vectores estratégicos e de negócio, acabam por depender da acção negocial. O mesmo acontece com algumas políticas como a descentralização, o *downsizing*, ou o *empowerment*, com muita visibilidade nas teorias de gestão dos nossos tempos. Se se atentar na sua aplicação e funcionamento não é difícil encontrar características que nos remetam para a negociação, e que assentem nos fluxos de informação e nos (des)equilíbrios que estes podem alimentar estruturalmente. A negociação nas organizações é um complexo que envolve múltiplas opções de realização. Não é só uma técnica, um instrumento ou um processo. Assume diferentes facetas. A riqueza na sua

exploração é de tal ordem que se torna pertinente levá-la a cabo, mesmo que de forma genérica.

A este propósito, como investigou e estipulou Mastenbroek (1991):

“(...) Baseados no estudo da literatura, quatro ângulos foram escolhidos parecendo ser os mais frutuosos para um melhor entendimento da negociação:

- a) Negociar como um conjunto de regras táticas empíricas (...)
- b) Negociar como uma técnica usada para lidar com vários dilemas (...);
- c) Negociar como um processo com uma estrutura temporal (...);
- d) Negociar como um complexo de diferentes tipos de actividade (...)”

Em relação às dimensões que a negociação pode assumir, Mastenbroek (1991) identificou quatro grandes núcleos: obtenção de resultados eficazes; influência no equilíbrio de poder; promoção de um clima construtivo e obtenção de flexibilidade. De acordo com o modelo, é a combinação entre as quatro dimensões que produz a eficácia em negociação.

Nas organizações é relevante a dinâmica entre os objectivos - previamente definidos e delineados - e os resultados (in)tangíveis. Paralelamente, o decurso do processo depende, largamente, das relações de dependência. Para se promover um clima construtivo é necessário edificar-se um sentimento mútuo de alguma credibilidade e confiança entre as partes. Tal desiderato só pode verificar-se se se implementarem mecanismos de flexibilidade que permitam que a situação, apesar de alicerçada em oposições, possa resolver-se eficazmente, evitando-se alguns custos colaterais indesejados para qualquer gestor (Mcalister, Bazerman & Farber, 1985; Mastenbroek, 1991; Taylor, 2002).

Intervir estrategicamente na negociação organizacional significa, para todos os efeitos, intervir no processo comunicacional e em tudo que o envolve, desde os fluxos de informação à distribuição de poder(es), e implica as decisões tomadas. O “novo paradigma da tomada de decisão e comunicação”, apresentado por Barber (1995), aplica-se a todas organizações, com destaque para as que necessitam de mudanças

acentuadas. A negociação acaba por ser, indubitavelmente, consequência da actuação da gestão ao nível da coordenação da comunicação que assenta em três elementos fundamentais: as palavras, os afectos e os rituais. Para Barber (1995), esta ‘nova’ formulação teórica surge na estreita influência do paradigma da comunicação convencional, predominante durante muito tempo, na civilização ocidental.

Este(s) modelo(s) representava(m) uma forma de poder institucionalizado. Na negociação, a relação de forças equacionada estava reduzida, em certa medida, a uma expressão de direitos e obrigações formais e legais, numa lógica de reacções opostas, sem grande complexidade interaccional. O modelo emergente reflecte o corrente entendimento da comunicação como uma situação de oportunidade. Anteriormente, a visão da comunicação como um sistema susceptível de suscitar disputa(s) ou problemas era a mais comum no meio empresarial e, também, nas teorias clássicas de gestão. Os pressupostos negativos associados a uma assunção mais problemática podem entrar a desejada eficácia nos resultados de qualquer acção negocial, quer na resolução de conflitos, quer na distribuição de influência(s). Isto é, quando a comunicação se limita a um único canal de transmissão e a uma legitimação hierárquica, a riqueza - que se poderia potenciar de uma maneira mais heterogénea e multilateral - pode deixar de ser explorada, condicionando-se, assim, o acesso a uma variedade de escolhas, interesses e posições que poderiam beneficiar a discussão negocial (Fincham, 1992; Barber, 1995; Cornelissen, 2004).

Uma assunção menos formal destes problemas poderá ser proveitosa se - mais do que procurar uma submissão comportamental por parte dos trabalhadores - se tomar em conta a ‘diferença’, o que possibilita uma maior optimização do potencial humano. Isto porque o potencial de um negócio é a sua força de trabalho. Começam-se a realçar os contornos que circunscrevem este cenário. Num extremo, o pólo do conformismo, no outro, ‘a diversidade’. Também a este nível os extremos se tocam. Por vezes confundem-se os conceitos e, conseqüentemente, as realidades. Transcende-se a ‘responsabilidade social’ e passa a ter-se em consideração a criatividade e a inovação e um maior compromisso com a organização (Schwamberger & Yami, 2000; Sayeed, 2001; Taylor, Thorpe & Down 2002).

Aceitar os desafios da ‘diversidade’ acarreta, entre outras questões, mudar a cultura organizacional, desenhar novos estilos de liderança, (re)estruturar e (re)formular as estratégias negociais. Esta retórica em acção legitima: a discussão aberta, as diferentes identidades individuais e grupais, a possibilidade de uma maior participação dos trabalhadores e a manutenção da confiança organizacional. Para esta situação contribui uma estrutura relativamente igualitária e não burocrática (que promova a troca de ideias), o que pressupõe a existência de uma missão organizacional bem articulada e do conhecimento geral (Karambayya & Brett, 1989; Stidd, 2004; Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010).

Esta dimensão tem que ver com a integração social do colaborador que, por seu turno, quando isolado desse contexto, constitui um universo próprio (dimensão micro). Em termos latos, a vertente macro possibilita uma maior identificação das semelhanças, a micro focaliza as diferenças. Negociar, sob o espectro da diversidade, não se limita ao seu controlo, pressupõe o desenvolvimento de cada colaborador, retirando-se dele algo que a organização tem o direito de esperar, desde que respeite a sua individualidade e os traços pessoais que comporta. Há autores que advogam que na dinâmica negocial não há grande margem para improvisos. No entanto, o imprevisto em negociação poderá emergir como consequência da criatividade, como elemento que ‘amenize’ alguma rigidez e que facilite uma aposta em novas formas de realização das expectativas dos negociadores (Dwyer, 1991).

As questões relativas às pessoas que surgem em negociação são importantes na perspectiva estratégica. Por exemplo, as percepções sobre as situações e os automatismos de origem cultural são imperativos psicossociológicos, dificilmente quantificáveis e que resultam em diferentes graus de persuasão, assertividade e criatividade dos negociadores. Em suma, ao tomar consciência das sucessivas alterações comportamentais – num ambiente cada vez mais ambíguo e competitivo – e ao accionar estes fundamentos, o gestor estará, em parte, a acautelar um decisivo manancial de mecanismos que poderão contribuir para a ‘sobrevivência’ e, numa fase mais adiantada, para o desenvolvimento da organização através da negociação.

2.4. Negociação Inter e Intra-departamental

A evolução da cultura na e da organização envolve, irremediavelmente, – pelo menos numa perspectiva conceptual, com reflexos na gestão quotidiana – uma vasta teia comunicacional, institucionalizada ou de carácter espontâneo. O desenvolvimento organizacional implica uma análise sistemática do seu funcionamento. Abordar a negociação em contexto empresarial, na perspectiva dos departamentos e das suas interacções, acarreta uma visão integrada destas unidades no processo negocial. Grande parte dos teóricos organizacionais argumenta que a coordenação lateral entre departamentos tem tanto de importante como de problemática, especialmente em ambientes de substancial carga tensional. Abordagens recentes adiantam que a colaboração entre o departamento de produção e o de marketing e entre a gestão e os trabalhadores é a causa implícita de um eventual aumento da produtividade (Tjosvold, Dann & Wong, 1992).

Ainda sob a perspectiva analítica que versa a dialéctica entre competição e cooperação, alguns estudos propuseram estruturas para examinar como os departamentos lidam com os seus conflitos, nunca descurando os interesses primordiais dos clientes. Na medida em que os elementos que integram os diferentes departamentos possam, casualmente, crer na colaboração inerente aos objectivos partilhados – mais do que numa forma competitiva ou independente – discutirão com maior abertura e construtivamente as divergências e a optimização conflitual para servir os clientes, relacionando a sua interacção com os resultados e os objectivos organizacionais delineados (Tjosvold, Dann & Wong, 1992; Deutsch, 2000).

No caso específico da pesquisa conduzida por Tjosvold, Dann & Wong (1992), – na qual se estudou os conflitos no departamento de marketing de uma empresa americana, com uma amostra de 35 elementos do referido departamento – incidiu-se, empiricamente, na ligação entre a referida unidade e os clientes e na investigação ao nível do comportamento organizacional e da gestão de conflitos. Este estudo focou as consequências da interdependência de objectivos no processo tensional. Os resultados sugerem que tarefas comuns, fins compatíveis, visões convergentes, tarefas que requeiram coordenação, trabalho de equipa, sentimentos de compreensão, ou papéis

complementares, serão razões para objectivos cooperativos. Em oposição, incompatibilidade de expectativas e visões independentes estarão na origem de objectivos independentes (Tjosvold, Dann & Wong, 1992; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003).

Os trabalhadores não podem ser perspectivados, radicalmente, como estando, exclusivamente, comprometidos com interesses competitivos ou cooperativos. Utilizam elementos da organização – tecnologia, estrutura e clima – para decidir como é que os seus objectivos estão relacionados. Por seu turno, os gestores podem influenciar nas tarefas em que os empregados acreditam que sejam passíveis de estabelecer interdependências. Aliás, uma das conclusões deste trabalho aponta para o facto de a interdependência ser um dos mais fortes antecedentes na gestão de conflito, mais do que a concentração de poder (Tjosvold, Dann & Wong, 1992).

Em relação à interligação entre os vários departamentos, (a partir do de marketing), o estudo desenvolvido por Tjosvold, Dann & Wong (1992), contribui para o aprofundamento da intuição inicial subjacente, que assenta na premissa de um trabalho ‘harmonioso’ na organização, alicerçado na interdependência departamental.

Neste âmbito, Nauta e Sanders (2000) abordaram o comportamento interdepartamental em situação de negociação, nas empresas manufactureiras nos Estados Unidos, recorrendo a uma amostra de 41 gestores e 85 empregados distribuídos pelos departamentos de planeamento e marketing de um total de 11 empresas. Segundo os autores, as negociações entre departamentos, nas empresas manufactureiras, funcionam como importantes meios/fontes de coordenação entre departamentos. Departamentos centrais como o das vendas, planeamento ou marketing compartilham alguns fluxos de informação. *A priori* esses departamentos perseguem objectivos que nem sempre são compatíveis, tornando-se, amiúde, competitivos (Nauta & Sanders, 2000).

Os departamentos que actuam na proximidade dos clientes estão, normalmente, orientados para a maximização das receitas em consonância com as necessidades dos clientes. Por sua vez, os departamentos que operam na ‘retaguarda’ estão mais

focalizados na minimização de custos, produzindo ou comprando eficientemente. O principal desígnio conjunto, em empresas deste género, reside na obtenção de um equilíbrio entre os interesses do cliente e as restrições da indústria manufactureira. Isto é, os departamentos terão de negociar para coordenar, mais efectivamente, os seus objectivos (Huy, 2001; Nauta & Sanders, 2000; Sebenius, 2002).

Os elementos dos departamentos de planeamento e de marketing fornecem uma variedade de interesses opostos. Para dar alguns exemplos, os trabalhadores do departamento de planeamento consideram que os do de marketing não têm a noção dos ‘distúrbios’ que possam causar pela pressão imposta pela urgência que imprimem aos projectos, isto porque a eficiência é muito importante para os primeiros e a pressa é inimiga desse especial imperativo; o departamento de marketing, não raras vezes, promete e idealiza acções que, nem sempre, são realizáveis; os elementos do departamento de planeamento preferem prazos alargados e os de marketing, mais curtos; o departamento de marketing, frequentemente, não dimensiona, devidamente, os custos das suas campanhas, entre outras situações (Nauta & Sanders, 2000).

A primeira grande constatação deste estudo vem no sentido de confirmar que o comportamento negocial é mais do que um comportamento social. Não são só as dimensões interpessoais de personalidade que catalisam as negociações, mas também as divergências individuais. A segunda conclusão activa-se na estreita dependência da demonstração de que quando os membros dos diferentes departamentos estão cientes das necessidades uns dos outros, poderão apresentar comportamentos negociais mais construtivos. Tal desiderato é sustentado pela predisposição teórica que evidencia que, com a crescente interdependência, as negociações poderão ser mais proficuas. Os resultados sugerem que a referida interligação departamental poderá constituir-se como uma intervenção organizacional de significativa validade. Paralelamente, esta investigação, chegou à conclusão de que os departamentos de marketing não percebem ter mais poder do que os de planeamento, embora possam, eventualmente, envolver mais poder através das contendas que se criam com maior frequência (Nauta & Sanders, 2000).

Uma última conclusão foi desenhada por Nauta & Sanders (2000); a estratégia de uma organização, como um todo, parece influenciar o comportamento negocial, patenteando as relações entre as características *macro-organizacionais* e os comportamentos *micro-individuais* dos trabalhadores. É uma temática merecedora, na opinião destes autores, de uma abordagem multidisciplinar sobre negociação inter-departamental. Este estudo indicia que a negociação entre departamentos ocorre, principalmente, quando uma organização compete por baixos custos e os seus processos são o mais normalizados possível, o que faz com que os meios mais informais de coordenação de actividades se destaquem. As organizações que intentem encorajar a resolução de problemas interdepartamentais podem apostar na redução da distância física e na criação de equipas de projecto constituídas por membros de vários departamentos. Trata-se de uma estrutura matricial, que combina os agrupamentos funcionais com os agrupamentos por fins (Mintzberg, 1995; Rempel & Fisher, 1997).

Pela sua posição na dinâmica organizacional, o departamento de recursos humanos é um importante vector estrutural nos intercâmbios negociais e, em último caso, na consideração do seu papel eminentemente estratégico (McIntyre, 2004).

O envolvimento sistémico traçado pressupõe a existência de relações negociais entre este departamento e os outros num modo de funcionamento inter-estrutural. Antes de se formular ilações deste nível é pertinente focar-se, em primeiro plano, o departamento que gere as pessoas (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Cabe ao departamento de recursos humanos a exploração da componente humana e dos comportamentos subjacentes, latentes ou manifestos. É suposto que tenha um conhecimento aprofundado das pessoas que compõem as organizações – através da tomada de consciência dos seus anseios, interesses e finalidades – ouvindo as suas sugestões e reclamações directas ou em resposta a inquéritos e sondagens feitos internamente. Tal pode acontecer tanto quantitativamente (ex: análise da demografia da empresa) como qualitativamente (ex: análise de desempenho) (Johnson & Gill, 1993).

Para além de informar os seus superiores das carências das pessoas, o referido departamento tem que fazer chegar a estas as directrizes da administração e gestão.

Estes caminhos, frequentemente divergentes, dificultam o desempenho departamental. Em muitas situações é necessário reforçar-se a sensibilização para se realizarem, com pouco prejuízo das partes, as decisões mais justas e eficazes. É positivo insistir para que sejam realizados, quando necessário, aspectos incómodos e constrangedores para as pessoas. Em oposição, é preciso proteger os trabalhadores de alguns excessos que lhes são adversos (Meeker, 1984; Krackhardt, 1998; McIntyre, 2004).

A função do departamento de GRH em vertente consideração, no tocante à negociação, é dispersa na organização. O seu contributo passa, principalmente, por de ser um dos responsáveis pela salvaguarda da política delineada. Actua mais como operacional do que como decisor, movimenta-se como um intermediário; numa segunda linha, dependendo, em larga medida, da sua competência técnica e da sua aptidão para colocar em comunicação as diferentes componentes da empresa. A *interface* impressa nas participações negociais com os sindicatos é uma das vertentes mais visíveis deste departamento (Rempel & Fisher, 1997; Miller, 1999; Miller & Engemman, 2004).

A hierarquia é estruturante, mas a flexibilidade no seu processamento pode ser vital. Em algumas fases da existência organizacional é usual ocorrerem informações deficientes ou desacordos pessoais e inter-departamentais que ‘obrigam’ à intervenção da Gestão de Recursos Humanos em domínios tão multifacetados como a Formação, a Gestão de Conflitos ou a Negociação Salarial. Este departamento tem como incumbência assistir a Administração em áreas como as anteriores, mas também em reuniões com os supervisores ou na elaboração de regulamentos internos, intervindo na análise da informação ascendente e descendente (hoje em dia esta aparece, igualmente, em rede). As regras que sustentam as práticas de recursos humanos surgem como reacção a ‘desigualdades’ do passado portadoras de lacunas na contratação, na promoção ou formação de trabalhadores, entre outros exemplos. Essa legislação aporta limites às organizações, estabelecendo o que lhes é ‘permitido’ ou ‘interdito’ (Porter, Conlon & Barber, 2004).

O objectivo último destas regras não é ‘obrigar’ as organizações a contratar pessoas que cumpram determinados parâmetros - ou ‘quotas’ - mas não desempenhem correctamente as suas tarefas. O ‘bom-senso’ acompanha, forçosamente, todos os

intentos das organizações. Os negócios, pelas características que apresentam, nem sempre são passíveis de aplicarem, na plenitude, imperativos de ‘justiça’. Essa eventual incompatibilidade tem que ser tida em conta pelos departamentos nos processos negociais, mas, não é recomendável para as organizações que seja encarada numa lógica de passividade. Há momentos em que essa aparente insolubilidade pode ser contornada e revertida (Meeker, 1984; Schwartz, 2002).

Aponta-se, assim, para a existência, com estatutos e procedimentos inerentes, de uma plataforma inter-departamental para a definição da organização estrutural da empresa – e para o desenho da análise e descrição de funções, por exemplo – que pressupõe, para ser efectiva, uma convergência de esforços. Esta conjugação de acções tipifica uma outra forma de estar na organização; uma maneira diferente de viver as problemáticas sociais. Em síntese, não se tomando a conflitualidade em sentido restrito, aparece uma dialéctica da qual a organização pode retirar proveitos. Apesar de poderem surgir tensões entre os departamentos, o que está em causa é a construção de projectos em equipa onde eventualmente se poderão cruzar/confrontar as linhas hierárquicas e a representação dos trabalhadores (Mintzberg, 1995).

CAPÍTULO III
DO PODER À ACÇÃO: A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES

3. Poder

3.1. A Natureza do Poder: Análise Estrutural-Dinâmica

À semelhança do que acontece com o conflito e a negociação, o poder não é externo à realidade, participa da sua essência, dinamizando-a. A capacidade transformadora da actuação social é alicerçada nas relações de poder que se constroem. A sociedade contemporânea repercute esta dinâmica que atravessou os séculos e pode entender-se como um conjunto de processos de aplicação de meios de poder nas instituições, das quais se destacam as organizações (Fernandes, 1998; Giddens, 1993; Giddens, 1997; Knights, Noble, Vurdubakis, & Willmott, 2001).

No entanto, o poder ainda se mantém como um dos maiores ‘tabus’ da contemporaneidade. Para Kanter (1979), “é mais fácil falar de dinheiro e muito mais ainda sobre sexo do que sobre a questão do poder”. Segundo a autora, “as pessoas que o têm negam-no, as que o querem ter parece que o odeiam e as que se empenham para o ter fazem-no discreta e secretamente”. Apesar disso, é uma das maiores aspirações do género humano, não se podendo escamotear as suas implicações (Kanter, 1979).

Não são só ‘preconceitos morais’ que proliferam sobre este tema. Num plano lógico, os fenómenos de poder, porque integrativos, derivam de formas de raciocínio contraditórias e, não raras vezes, inconciliáveis. O paradigma da moralidade, embora não deixe de se impor, vai perdendo realce para o da negociação. Para além da face obscura do fenómeno encarado como inadmissível e vergonhoso, existe outra em que é considerado legítimo. Aliás a este processo também não escapou o conceito de conflito,

exposto no primeiro capítulo. Está-se perante uma realidade que se destaca nas Ciências Sociais. Tem acompanhado sempre todos os processos de integração social. Sem o poder nem integração nem sociedade existiriam provavelmente (Crozier, 1995).

É uma realidade que é muito construída mentalmente. Depende da maneira como se interpretam as interações. Criar percepções sobre o poder é quase tão importante como detê-lo. Certos conceitos são determinantes para enquadrar o pensamento humano, numa dinâmica onde os pontos de partida e chegada se confundem, constituindo-se como estruturas dimensionais sem as quais qualquer reflexão social sairia, possivelmente, enfraquecida. Um destes temas é, certamente, o poder. Nas organizações, assiste-se à (re)produção de história narrativa. A análise organizacional preocupa-se com os mecanismos e estratégias narrativos. As organizações são (re)produzidas em contextos sociais. É um conceito que tem que ver com as decisões que os indivíduos tomam sobre as circunstâncias em que vivem e os acontecimentos que constituem a história da sua época, repercutindo-se na realidade organizacional (Russel, 1990; Leal, 1995).

Há uma relação complexa entre o poder e o sistema de regras sociais. A cada regime de regras é inerente uma distribuição particular de poder social. Este pressuposto pode ser transposto para o plano organizacional. Também nas organizações, os sistemas de regras implementados não evitam que a distribuição dos recursos dite a distribuição do(s) poder(es) nas interações entre os actores, nem obliteram as estratégias levadas a cabo com esse propósito. Os actores sociais dispõem de um poder desigual para alterar ou manter sistemas de regras. Todo o tipo de acção colectiva se estrutura como sistema de poder. O poder desenvolve-se no interior de um campo estruturado de relações sociais (Leal, 1995; Chandler Jr., 1998).

Como objecto de estudo esta temática foi completamente incorporada no corpo conceptual das Ciências Humanas e, crescentemente, foi-se desdobrando em vários focos de interesse e, conseqüentemente, dando origem a diferentes “micro-poderes”, na justa proporção das inúmeras áreas de investigação que sobre ela se debruçam. O poder passou a ser uma categoria de análise que, muitas vezes, congrega saberes e sentidos completamente díspares. Cabe a cada núcleo científico abordá-lo, consoante os seus

objectivos específicos. Um acordo conceptual é quase impossível. Trata-se de um conceito controverso entre as ciências sociais, com reflexos na sua aplicação às teorias organizacionais. A sua conceptualização assenta numa variedade de paradigmas. A dificuldade de se chegar a um consenso traduz tanto a complexidade temática como a pertinência do debate sobre este conceito (Clegg, 1997).

A este propósito argumenta Leal (1995, p. 379):

“(...) A tentativa de delimitar este objecto: o Poder em função de cinco grandes parâmetros estruturais, simultaneamente descritivos e explicativos, como sejam a sua *natureza*, os seus *objectivos*, as suas *fontes*, as suas *estratégias* e os seus *intérpretes*, esbarra facilmente num emaranhado linguístico e conceptual. Consegue-se, depois de uma pesquisa mais ou menos sistemática, uma definição minimamente consensual que apenas cobre dois dos parâmetros acima referidos, a saber: que o poder implica a imposição de uma vontade, traduzida num extenso conjunto de comportamentos e produções dos indivíduos e dos grupos e contribui directa e/ou indirectamente para a manutenção e/ou transformação das hierarquias sociais e da vida em sociedade (...)”

A distinção entre o poder enquanto capacidade e o seu exercício obsta, mais acentuadamente, ao entendimento desta temática. Um poder pode ser real sem ser exercido. Este fenómeno efectiva-se em dois níveis: como motivo (latente) e como comportamento (manifesto). Embora não deixe de ser um atributo, o poder é, acima de tudo, dinâmico, só potencia a sua existência em exercício (Foucault, 1992; Giddens, 1993; Benfari, Wilkinson & Orth, 1995; Kinsella, 1999; Foucault, 2000; Knights, Noble, Vurdubakis, & Willmott, 2001).

A atestar a validade deste pensamento, no entender de Ricardo (2000, p. 597):

“(...) O poder não pode ser concebido como estático, sendo produzido através da agregação de um sistema de significações, por parte dos interesses dos vários subgrupos que, simbolicamente, constroem uma realidade (...) que funciona a seu favor: Opera-se, assim, uma nova dualidade: os interesses dominantes são mais capazes de mobilizar estruturas a seu favor e, por sua vez, estes sistemas de símbolos produzem e reproduzem o domínio de certos grupos de interesses (...)”.

A realização de grande parte dos objectivos sociais, mesmo em situações em que o empenhamento e o conhecimento são assinaláveis, implica a aplicação de poder. Para Etzioni (1989) existe uma ligação estreita entre poder e eficácia da acção. Quando há algum processo de mudança o poder aparece, directa ou indirectamente, como uma força transformadora. Qualquer acção pressupõe o exercício do poder. Para alguns actores o poder afecta quase sempre o seu detentor numa lógica bipolar de causa/efeito. Quanto mais experiências de poder vivenciar o indivíduo maior propensão encontra para a acção e vice-versa. O facto do poder e a acção estarem inter-relacionados pode influenciar a heurística e, conseqüentemente, a hermenêutica, desenvolvidas na sua abordagem.

O poder pode ser perspectivado não só como um elemento da estrutura social, mas também como uma estrutura cognitiva que pode ser activada através da resposta a um estímulo ambiental. A posse de um determinado poder num contexto pode ter conseqüências num outro não relacionado com o primeiro. Ao explorar este assunto, uma questão pode assolar os espíritos de quem o investiga. Porque é que o poder conduz à acção? Actualmente a discussão na literatura articula-se, sobretudo, num nível funcional de análise. O poder permite ao indivíduo envolver-se em acções que podem promover não só a realização de interesses como a retenção de poder. Esta relação poder-acção pode surgir do crescimento inerente a uma aprendizagem na adaptação a um envolvente que encoraja aqueles que detêm poder a tomar posição. Tudo isto se efectiva tendo-se em atenção que o poder nem sempre corrompe e que pode, igualmente, ser utilizado na prossecução de um bem-comum (Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003).

Para autores como Crozier & Friedberg (1977), ou Foucault (1992), o poder é uma relação e não um atributo, não existe independentemente dos seus actores, não tem essência, é operatório. Por seu turno, a visão transaccional do poder de Aubert (1992) não exclui a percepção do mesmo como um atributo que decorre de uma necessidade defensiva de controlo dos recursos comuns. Estes critérios retomam, de certa maneira, as categorias aristotélicas de *potência* e *acto*. Desta forma, o poder poderá basear-se na sua força potencial e efectiva ou em ambas. A divisão quanto a esta questão faz-se sentir na literatura consultada. Enquanto alguns autores argumentam que a essência do poder

está na sua força potencial, outros reforçam o seu carácter efectivo, defendendo que existe apenas em exercício (Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2008; Moreira & Cunha, 2009).

No estudo levado a cabo por Brass & Burkhardt (1993), onde a correlação entre estas duas naturezas é testada, esta distinção converge para as abordagens apresentadas: a estrutural e a comportamental. Considerando a ligação entre os autores referidos anteriormente e o modelo de estruturação de Giddens (1993), também neste estudo se concluiu que a estrutura molda e é moldada pelo comportamento, o que equivale a dizer que as duas essências não só existem como se relacionam e se complementam. Para alguns autores, o poder é uma imposição que vai contra a resistência. O que está implícito no poder é a coerção. A dominação exige que se obedeça a uma ordem de determinado conteúdo.

Outro conceito que muitas vezes se liga, intimamente, ao domínio é o de influência. Certos autores admitem que estas duas noções possam ser percebidas como equivalentes enquanto práticas de poder. No entanto, a influência mobiliza-se mais no plano simbólico. A influência relaciona-se com a indução. Age através da condução de opiniões alheias ou pela ascendência sobre as consciências. Possui uma dimensão simbólica. Quando se acciona, a apropriação dos seus resultados é feita pelos detentores dos meios de produção simbólica. É um processo quase doutrinário e não de disciplina dos corpos e das vontades, diferindo, por oposição, do mando que, por seu turno, está mais ligado à coerção e à imposição. Alguns autores consultados defendem que a influência se filia conceptualmente no poder potencial. Se *A* tem influência sobre *B*, este reage em função do que *A* imagina, sem ser preciso manifestá-lo e mesmo na ausência de uma relação de subordinação. A influência também é um poder exercido não intencionalmente e que se manifestará à revelia de quem o exerce (Ricardo, 2000).

Trata-se de um processo através do qual se modificam comportamentos. As diversas tácticas de influência utilizadas, enquanto meios de controlar os comportamentos, podem provocar ‘metamorfoses’ no exercício do poder. Kipnis (1984) refere-se a três tipos / dimensões de tácticas de influência: fortes, fracas e racionais. Desenvolvendo este aspecto, surgem tácticas como a assertividade, a persuasão, o

recurso às trocas, o apelo aos superiores ou a formação de coalizões, entre outras. Cada uma se pode inserir nas dimensões anteriores, embora sejam conotadas mais com umas do que com outras. Tudo depende do contexto em que são aplicadas. A intensidade com que são utilizadas varia em função do tempo e do espaço em que se inscrevem. De uma forma geral, as táticas fortes impõem submissão. O alvo de influência não é visto como um agente livre. Este tipo de controlo não é tão acentuado nas outras dimensões. O recurso à tecnologia, por exemplo, como fonte de rotinização do trabalho, dota os gestores de meios de influência que reduzem as escolhas por parte dos executantes (Kipnis, 1984; Munro, 1999; Mulinge, 2001).

O exercício do poder enquanto relação recíproca e desequilibrada pode criar situações extremas de domínio em que a relação recíproca acaba por se desfazer. Esta noção de relação de poder parece voltar a enfatizar as noções de poder como potência e de poder coercivo (Leal, 1995; Barros; Moreira & Cunha, 2008; Moreira & Cunha, 2009).

Para além do seu carácter colectivo, o fenómeno tem uma essência individual e refere-se, num primeiro plano, à capacidade de um indivíduo realizar a sua vontade, mesmo contra a dos outros, que num plano mais político se dilui em coligações e em grupos de interesse. No seguimento desta ideia, o poder é a capacidade de um indivíduo ou organização imporem projecções das suas estruturas internas ao meio ambiente (Hindess, 1995; Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings, 1995; Hahn, 1997; Valle & Perrewe, 2000).

Esta concepção ‘individualista’ encontra paralelo na terminologia designada pelos psicólogos de *self* que tem sido abordada pelos seus apologistas como uma evidência natural. Alguns estudos de cariz antropológico estabelecem que este modelo está demasiado preso à cultura ocidental. A cultura ocidental enfatiza uma metáfora egocêntrica, segundo a qual a ordem pessoal e social dependem do controlo individual, sendo os indivíduos encarados como estruturas equilibradas e centralizadas. A esta perspectiva contrapõe-se a “metáfora sociocêntrica”, prevalecente, em muitos exemplos, nas sociedades orientais, nas quais as atitudes e os comportamentos se explicam pela existência de um controlo mais externo e ambiental, a partir do qual as pessoas são

vistas como agentes descentralizados (Gonçalves & Gonçalves, 1995; Leal, 1995; Benbenaste, Delfino & Vitale, 2006).

A posição “egocêntrica” articula-se numa visão epistemológica mecanicista. A metáfora central desta abordagem é a máquina e pressupõe um entendimento da realidade constituída por entidades em interacção, nunca esquecendo que o ser humano possui características semelhantes a este ‘dispositivo’ actuando, não raras vezes, de forma mecânica (como o atestam certas teorias comportamentais e psicanalíticas) (Gonçalves & Gonçalves, 1995).

A este respeito aduzem Gonçalves & Gonçalves (1995, p. 397):

“(…) desde o século XVII que Bacon, Hubbes e Locke iniciaram uma crítica de utilização de causas formais (dependentes de explicações formais) e finais (dependentes de explicações teleológicas), defendendo o recurso da ciência às causas materiais e eficientes (explicações que, respectivamente, procuram determinar o material que constitui determinado objecto e as causas imediatas que lhe deram origem). A este ideal aderiram rapidamente os psicólogos, com o interessante corolário de recusarem a compreensão do comportamento baseada na intencionalidade (....).”

Entre os psicólogos, regra geral, a tendência é para que estes sejam ensinados a evitar construir os comportamentos de ‘forma humana’. A concepção mecanicista revela-se, no mínimo, dicotómica, destacando-se algumas percepções bipolares como: mente/matéria; alma/corpo; pensamento/comportamento; interior/exterior ou objectivo/subjectivo (Gonçalves & Gonçalves, 1995; Benbenaste, Delfino & Vitale, 2006).

Foucault (1992) debruçou-se sobre a maneira como as práticas sociológicas de ‘individualização’ proporcionaram o advento de novos paradigmas de poder a partir do século XVII que, embora mantivesse a génese mecanicista, se afastava gradualmente da mesma, incorporando imperativos políticos e sociais que influenciaram o entendimento da alma como instrumento da anatomia política. Aliás, na literatura sobre o controlo nas organizações a égide da teoria ‘Foucaultiana’ é muito sentida. Muitas das investigações acabam por, implícita ou explicitamente, reflectir essa temática. Os principais críticos

de Foucault no que concerne ao poder apontam para a deficiência teórica na exploração da resistência, porque o autor se centra muito na ‘vigilância’. Apesar de algum fundamento, na globalidade, a análise do autor sobre o poder e a política, baseando-se nos mecanismos estruturais de influência, deixa todo o espaço de manobra para a disseminação de outras vias de poder que se opõem às tradicionais (Townley, 1993).

Nesta linha de raciocínio, Gonçalves & Gonçalves (1995) defendem que toda a obra de Foucault sustenta o modo como as ciências humanas se desenvolveram, tendo como ponto de partida as estratégias de poder que emergiram nos séculos XVI e XVII, mas equacionando e (re)inventando novas possibilidades. Estes tipos de poder são ‘parentes’ de uma “anatmo-política” e do conceito de “bio-política” (ex: controlo da populações) (Gonçalves & Gonçalves, 1995).

O poder é, pois, uma ‘troca’ de acções, de comportamentos entre um conjunto de actores individuais e colectivos. Mas é, acima de tudo uma relação instrumental e política (que tem que ver com a negociação), transitiva e recíproca. Pressupõe uma transacção, todavia, essa troca está sujeita às relações de força expressas. Alguns autores reconhecem o poder como central na escolha estratégica. Desta maneira, sem deixar de ser um atributo, é, sobretudo uma estratégia, um relacionamento de forças, um composto, sempre em variação e derivação de tácticas, manobras (incorporadas pelas tácticas) e posicionamentos. Este jogo de incertezas é determinante no confronto de poder(es). As estratégias desenvolvidas são sempre racionais, embora de racionalidade limitada (Moessinger, s/d; Schoemaker, 1993; March, 1994; Cunha, 1995; Crozier, 1995; Friedberg, 1995; Giddens, 1997; Miller, Hickson & Wilson, 1999; Foucault, 2000).

Quando Foucault se refere às relações de poder e às formas de racionalidade que as regulam, não se direcciona num sentido impositivo e absolutamente predominante. De facto, a dicotomia dominador/dominado não pode ser encarada de uma forma simplista. Ao contrário de Hobbes, e tendo mais do que uma ‘visão monolítica de poder’, Foucault sugere que um mundo de novas e distintas práticas emerge longe das preocupações com a soberania, aproximando-se, deste modo, de Maquiavel. Esta ideia é reforçada pelas palavras de Foucault que expressam que “o poder está em toda a parte,

não que englobe tudo, mas porque vem de toda a parte”. É um fenómeno inerente a um complexo de forças em exercício, é um ‘biopoder’, um poder que sofre alterações genéticas. À semelhança do que defende Crozier, para Foucault, não se deve tomar o poder como algo que se adquire, conquista, partilha, perde ou deixa escapar, mas como algo que não existe senão em acção, na imanência do seu exercício. A proposta de Foucault para uma “microfísica do poder” obriga a traçar um novo mapa de focos de instabilidade, cada um deles contendo os seus riscos de conflito, de luta e de inversão das relações de poder (Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2010).

A nova ‘cartografia’ do poder tem a originalidade de não o perceber como algo evidente, homogéneo ou unívoco, mas enquanto uma rede de elementos múltiplos e relações de forças heterogéneas onde ele circula, por onde passa, ora solidificando bases de apoio, ora produzindo contradições. Foucault faz o inverso de Hobbes, que não dá ênfase à questão da multiplicidade de vontades a partir das quais se forma um corpo único: a soberania (a cabeça do leviatã, a alma do Estado), e esforça-se por apreender as instâncias difusas de sujeição material dos corpos, o modo como os efeitos do poder estão inscritos nos pensamentos e nas energias. Apesar de manter actualidade conceptual, a “visão horizontal” de Foucault não pode ser encarada como um absoluto radical e insofismável. O controlo exercido pelas sociedades como um todo de instituições políticas e religiosas caracteriza, parcialmente, os sistemas sociais que têm como base o estado e o seu monopólio institucionalizado. O poder não constitui uma unidade global, é uma prática social que assume formas heterogéneas, às vezes díspares entre si, porque é constituído historicamente e assenta nas articulações locais circunscritas a determinadas áreas de acção (Fleury & Fischer, 1992; Drummond, 1993; Levy, 1997).

A concepção de Dahl (referenciado por Hickson, Hinnings, Lee, Schneck & Pennings, 1995; Crozier, 1995; Cabral-Cardoso, 1996), segundo a qual “o poder será a capacidade de um indivíduo levar outro a fazer algo contra a sua vontade mas sem que o primeiro tenha alterado o seu comportamento”, não é tão linear quanto *a priori* possa parecer. Se este raciocínio tem a virtude de simplificar e a vantagem de não requerer como pré-requisito alguma teoria acerca da essência do poder, apresenta como grande inconveniente a dificuldade de operacionalização subjacente. De facto, as perspectivas

de Foucault, Crozier e Friedberg complementam a de Dahl, na medida em que reconhecendo o desequilíbrio de forças, dão espaço de acção aos dominados.

O actor *B* também pode condicionar o comportamento de *A*. A posição que se ocupa é apenas uma grande vantagem e não uma garantia absoluta de domínio. Neste sentido, uma pessoa não é “poderosa” ou “sem poder”. Um indivíduo, uma organização ou uma sub-unidade, têm mais poder com respeito a um determinado actor social do que em relação a outro. Modificando, um pouco, a definição de Dahl, o poder de *A* sobre *B* corresponde à capacidade de *A* impor a *B* os termos de troca que lhe são favoráveis sem descurar as condições que este último, de igual modo, lhe propõe. A característica mais premente do poder já não é tanto a capacidade de comando ou de acção, mas de interacção (Crozier & Friedberg, 1977; Foucault, 1992; Wrong, 1993; Crozier, 1995; Clegg, 1998).

Em suma, actualmente, face a algum descrédito das teorias da legitimidade e das concepções institucionais da sociedade, enfrentamos uma época na qual a sociedade parece assumir contornos de um ‘moderno maquiavelismo’ que se alicerça num certo pragmatismo funcionalista. A visão contemporânea do poder político é, em grande parte, subsidiária da nova figura do ‘moderno príncipe’, que é o partido político, que, afinal, se torna tanto ou mais maquiavélico quanto menos assumir o seu carácter institucional e mais potenciar o princípio da soberania popular. É indiscutível que os fundamentos do maquiavelismo ainda estão bem patentes no poder social exercido, que se manifesta, pontualmente, nas idiossincrasias de que se alimenta e através de mecanismos que ultrapassam o controlo e o domínio tradicionais (Romme, 1999).

3.2. O Poder nas Organizações

A questão do poder é uma das mais emergentes na gestão dos comportamentos. Não se trata de um objecto de estudo exclusivo da filosofia ou das ciências sociais. A essência do poder é constitutiva e construtiva de todos os sistemas organizados, sendo este raciocínio extensível às organizações. Se no passado o tema do poder tinha sido quase exclusivo do domínio intelectual e da teoria social, de há uns anos a esta parte tem vindo a merecer a atenção da comunicação organizacional e dos diversos âmbitos que lhe são inerentes (Kanter, 1979, Airaudi, 1996; Ricardo, 2000).

Em contexto organizacional, é usual ouvir dois tipos de discurso relativos aos relacionamentos interpessoais: os directores falam de autoridade, poder e liderança, enquanto os trabalhadores aludem às relações tempestuosas com a chefia hierárquica e a uma participação e autonomia deficientes de sua parte. Muitas investigações sobre esta problemática optam por uma posição que reflecte uma orientação funcional, mobilizando uma análise que focaliza as questões que convocam o papel do poder na disseminação da informação. Contudo, alguns teóricos organizacionais argumentam que o poder é, sobretudo, uma parte do processo pelo qual determinada organização, por via da comunicação, (re)constrói a sua realidade social (Ricardo, 2000).

O exercício do poder nas organizações é um aspecto crucial para o seu exercício num sistema social de longo alcance. Se, por um lado, os sistemas estabelecidos estruturam e regulam as relações de poder e o controlo social, por outro, o poder e o controlo dos recursos permitem que os agentes estabeleçam, mantenham ou alterem os sistemas de regras, de acordo com os objectivos de cada um. O poder nas organizações cumpre a sua função, ora (re)produtiva, ora contraditória, dos sistemas sociais, imprimindo dinâmica(s) adstrita(s) aos mercados e aos contexto(s) político(s) em que é exercido (Friedson, 1989; Mintzberg, 1996; Nord, 1995; Hayward & Boecker, 1998).

Como se referiu no ponto anterior, a cada regime de regras aparece ligada uma distribuição particular de poder social. Este pressuposto pode ser transposto para o plano organizacional. Também nas organizações, os sistemas de regras implementados não evitam que a distribuição dos recursos dite a distribuição do(s) poder(es) nas

interacções entre os actores. Os actores sociais dispõem de um poder desigual para alterar ou manter sistemas de regras. Todo o tipo de acção colectiva se estrutura como sistema de poder. O poder desenvolve-se no interior de um campo estruturado de relações sociais (Fernandes, 1988; Leflaive, 1996; Airaudi, 1998; Hayward & Boecker, 1998; Joyce, 2003).

O conceito de poder, comum a grande parte dos estudos organizacionais, apresenta uma dimensão particular de desequilíbrio entre as partes envolvidas, bem ilustrado pela noção de hierarquia que retrata relações de domínio e obediência. No entanto, é suposto que o poder flua ao longo das linhas hierárquicas, em todos os sentidos. O estudo realizado por Atwater (1995), em que se procurou perceber a relação entre os tipos de poder dos supervisores e as características organizacionais, colmatou, de alguma forma, uma lacuna verificada a este nível na literatura sobre poder organizacional.

A este respeito e a título de exemplo, retomando a noção de controlo, neste caso disciplinar, complementa Domingues (1997, p.387):

“(…) A estrutura de controlo pode seguir algumas estratégias de controlo disciplinar: estas podem ser mais ou menos uniformemente aplicadas a todos os trabalhadores ou podem ser selectivas quanto aos seus alvos, podendo haver trabalhadores objectos de discriminação positiva ou negativa (…)”.

Salvo algumas excepções, para Cheng os estudos empíricos que relacionam o poder com as características organizacionais são quase nulos. Se tais investigações forem levadas avante, poder-se-ão constituir como importantes contributos para se maximizar a eficácia da supervisão. No entanto, e estabelecendo uma aproximação com a teoria intermédia do exercício de poder de House, facilmente se poderá aquilatar das diferenças entre as organizações mais orgânicas e as mecanicistas (Atwater, 1995).

Enquanto as mecanicistas se destacam, grosso modo, por serem substancialmente formalizadas, com elevada burocracia e terem uma hierarquia rígida, com predominância para a emergência de um poder que advém da posição e da

autoridade subjacente, as organizações com pendor mais orgânico são pouco formais em termos de deveres, métodos e, conseqüentemente, do poder exercido, que se revela menos posicional e mais pessoal. No primeiro caso, assiste-se a maior acumulação de poder e no segundo a uma mais provável dispersão (Rudolph & Peluchette, 1993; Atwater, 1995).

Este enquadramento encontra fundamento(s) semelhante(s) nos modelos organizacionais dominantes equacionados por Pfeffer (1992): o burocrático e o político (modelo das coalizões). O modelo burocrático funda-se nos critérios universalistas de formalização de regras e procedimentos. A autoridade bem vincada e a criação de canais comunicacionais definidos são paradigmáticas deste modelo. Ao invés, no modelo político é o poder horizontal das (sub)unidades que é enfatizado. Falar de um funcionamento interno da organização como autocrático, burocrático ou democrático tem que ver com a essência do poder e das regras aplicadas nesse sistema (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992; Clegg, 1997; Canavarro, 2000).

O incremento de preocupação com este tema na teoria organizacional começou com a ‘descoberta’ post Hawthorne da organização informal. Antes deste enfoque, era a autoridade (poder formal) que concentrava mais a atenção dos teóricos organizacionais. As definições mais difundidas de poder são as que têm que ver com as estruturas internas das organizações formais. Os clássicos da burocracia, com o trabalho de Weber como paradigma, focalizaram as características racionais da organização para reprimir o poder não autorizado ou ilegítimo. Era tido como um fenómeno com conotação negativa, perturbador da harmonia interna das organizações. Mesmo na actualidade são muito raros os estudos a debruçarem-se sobre o abuso de poder associado a uma percepção de autoridade (Crozier, 1964; Clegg, 1983; Fombrun, 1984; Lopes & Reto, s/d; Finkelstein, 1992; Courpasson, 2000).

As relações profissionais são, de igual modo, objectos determinantes na capacidade de interpretação e modificação das normas ou regulamentos vigentes, bem como, nos critérios de decisão e nos planos, sendo influenciadas por factores que as constituem como o género, a idade ou a raça. Na decorrência destes fundamentos, o controlo das tecnologias mais importantes, a posse de um elevado *share* de vendas e um

considerável poder de mercado, são outras fontes estratégicas no contexto organizacional, desta feita, com implicações ao nível comercial e de marketing (Richmond, Davis, Saylor & McCroskey. 1984; Canavarro, 2000; Politis, 2005; Cunha & serrano, 2007; Cunha, 2008; Cunha & Jesuíno, 2008).

Rourke (Wilson, 1999) apresentou como eventuais fontes/bases de poder elementos pessoais com repercussões organizacionais: a natureza da especialização (expertise – poder de competência) e o seu carácter insubstituível, nalguns casos, e a natureza dos clientes (em termos de quantidade e qualidade).

Uma das questões mais proeminentes do trabalho de Crozier, que muito estudou esta temática, parece ser a da especialização técnica como fonte de poder dentro das organizações formais, de acordo com o que foi destacado por Weber. Todavia, enquanto Weber perspectiva a especialização como base para a autoridade formal, Crozier considera-a como uma alternativa à autoridade. À medida que aumenta o conhecimento do especialista as zonas de incerteza podem ser reduzidas (Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2008; Moreira & Cunha 2009).

As organizações complexas tornaram-se num dos objectos preferenciais do estudo do poder. A estruturação pressupõe diferenciação e desigualdade. Estrutura e poder implicam-se mutuamente, não existe nenhum domínio social onde não se exerça poder. A título de exemplo, estruturalmente, o poder na supervisão hierárquica funciona como uma máquina na qual a chefia é apenas uma das peças da engrenagem. Quanto maior for o controlo externo exercido, mais centralizada e formalizada é a estrutura. O controlo externo tem tendência para concentrar o poder de decisão no topo da hierarquia. A centralização do poder ao nível das sociedades conduz à centralização do poder ao nível organizacional (Richmond, Davis, Saylor, & McCroskey. 1984; Fernandes, 1988; Fleury e Fischer, 1989; Mintzberg 1995; Courpasson, 2000; Cobb, Stephens & Watson, 2001; Tiedens & Fragale, 2003).

Na abordagem estrutural do poder de Brass & Burkhardt (1993), para além ser formal e legitimado pela autoridade adjacente à posição hierárquica, o poder é também informal (em rede). Numa organização contemporânea, as questões da definição de

funções e carreiras, as relações hierárquicas e outros elementos estruturais, bem como os conceitos de poder e legitimidade, parecem não ter o mesmo significado de outrora, mormente quando predominava o tipo de gestão que hoje apelidamos de clássica e tradicionalista. Tem-se vindo assistir a uma profunda reformulação de sentido no que ao domínio organizacional diz respeito.

Se a noção de “politicamente correcto” ainda prevalece em inúmeras situações, não é menos plausível pensar-se que o potencial para a ‘destruir’ não seja de subestimar, muito pelo contrário. Uma outra forma de olhar a organização emerge nas sociedades da modernidade e da pós-modernidade. Numa análise mais atenta e pormenorizada, não será difícil de se perceber que o poder da autoridade e o estatuto hierárquico, embora subsistam, têm agora alguns ‘anticorpos’ criados em relação a uma estrutura que já não se alicerça só nos pressupostos de controlo que advém de um poder meramente posicional. O ‘paradigma da razoabilidade’ pode ser um caminho a explorar nesta conjectura de transformação da organização e da sua ‘identidade’ (Silva, 1995; Dachler, 1999; Cairns, 2002).

Durante décadas, psicólogos e sociólogos desejaram criar ‘organizações humanizadas’. Não obstante esta intenção não ter sido, em grande parte dos casos, conseguida, a perspectiva de vários autores consultados enquadra-se com o pensamento de Nord (1995), ao considerarem que os membros das organizações com estas características serão tratados mais como fins do que como meios, com dignidade e justiça, envolvidos num trabalho motivador, encorajados a otimizar as suas potencialidades e capazes de intervir nas decisões organizacionais, principalmente nas que lhes digam respeito. Alguns motivos que têm contribuído para as resistências à ‘humanização’ não serão muito diferentes dos que subsistem nas questões de poder e política nas organizações. Uma coisa é certa, desiguais distribuições de poder, por si só, não conduzem à não humanização (Nord, 1995).

No plano simbólico há o reconhecimento de que é muito importante não reprimir, *a priori*, aquilo que parece ser disfuncional. Como se estipulou nos capítulos anteriores, há vantagens que se podem retirar das divergências. O consenso pode afigurar-se pernicioso no que concerne ao desenvolvimento organizacional.

Recentemente, o tema da confiança tem-se tornado um dos alvos da atenção na teoria organizacional, na qual as formas ‘virtuais’ de organização ganham visibilidade. Esta questão é reforçada na razão directa da redução, no seu envolvimento, de factores de ordem material (ex: financeiros). Na teoria e na prática, a confiança, normalmente, aparece tratada em oposição ao controlo e até, nalguns casos, ao poder. Enquanto o respeito pela autonomia do outro se revela pressuposto fundamental neste âmbito, os mecanismos de controlo – perspectivados pelas abordagens clássicas e tradicionais – são vistos, por alguns autores, como indutores de desconfiança (Knights, Noble, Vurdubakis & Wilmott, 2001; Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010).

Na formação de alianças e de sub-grupos, como se irá aprofundar no ponto seguinte, as movimentações estratégicas de índole política por vezes sobrepõem-se e, aquilo que anteriormente era inibido por poder ser lido como “incorrecto” pode, eventualmente, ser útil para a organização desde que continue a ser consentâneo com as metas e os objectivos estabelecidos (Wolf & Shubik, 1977; Komorita, 1979; Anderson & Berdahl, 2002; Guinote & Judd, 2002; Schwartz, 2002).

É nesta conjuntura conceptual que se enquadra a teoria das contingências estratégicas de poder, equacionando sistemas de (sub)unidades interdependentes, cuja distribuição de poder está intimamente relacionada com a divisão hierárquica. Esta teoria estabelece o paralelo entre o poder de cada (sub)unidade e a forma de enfrentar a incerteza, a não substituição e a centralidade. A identificação das fontes/bases de poder está muito relacionada com a conjuntura traçada por esta teoria (Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings, 1995).

Actualmente, com a tendência crescente para as estratégias de poder em complemento à racionalidade imposta pela autoridade e pelos sistemas burocráticos, as organizações enfrentam o desafio de (re)inventarem novas fontes/bases e ajustarem as já existentes, com a primazia a ser dada ao poder pessoal como propiciador de maiores vantagens estratégicas competitivas. Uma aposta no *empowerment* é uma aposta neste tipo de poder. O *empowerment* ganhou muita popularidade nos anos 80 e 90, mas as iniciativas que envolvem os trabalhadores no processo de tomada de decisão remontam à ‘Democracia Industrial’ que pode ser enquadrada temporalmente no século XIX

(Rudolph & Peluchette, 1993; Vollbrecht, Roloff & Paulson, 1997; Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998).

Embora o *empowerment* seja uma construção relativamente recente, os investigadores organizacionais, directa ou indirectamente, sempre se interessaram por estudar de que modo as práticas, a ele associadas, transformavam a estrutura organizacional, de molde a permitirem aos trabalhadores terem um 'reforço' de poder no desempenho das suas funções. Uma renúncia, parcial ou total, à autoridade é uma condição necessária para a efectivação do *empowerment*, todavia não é suficiente. Muitas vezes, os trabalhadores não têm acesso aos recursos essenciais à prossecução de tal imperativo. O acesso à informação é um desses casos. Trata-se de um recurso vital para os trabalhadores garantirem poder. O que acontece é que quem controlar informação importante terá uma posição estratégica muito favorável, facto que motiva, em certos casos, um bloqueio muito forte por parte dos gestores com a intenção de evitarem fugas de informação (Levine & Rossmore, 1994; Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998; Labianca, Gray & Brass, 2000; Sagie & Koslowsky, 2000).

Este conceito oferece às organizações a promessa de um trabalho mais especializado, energético e criativo, embora em muitos casos esse desiderato fique por cumprir. Forrester (2000) apresenta algumas razões para que tal aconteça: datas precipitadas de implementação, excesso de confiança num conceito que é muito limitado, existência de um único figurino de ajustamento ao *empowerment* ou negligência das necessidades dos que repartem o poder, entre outras.

Certos autores defendem que apesar dos graduais esforços para dotar os trabalhadores de maior poder – através de mecanismos como a participação na tomada de decisão – os projectos de *empowerment*, num número significativo de exemplos, enfrentam a resistência dos colaboradores e acabam por não resultar. Algumas explicações têm a sua origem no próprio processo, na estrutura ou no contexto. Regra geral, os esforços de mudança, e em particular os de *empowerment*, também são concebidos numa perspectiva cognitiva, mas poucos são os que fornecem explicações cognitivas para o 'insucesso'. Algumas redefinições recentes tornaram mais evidente que o *empowerment* deveria ser abordado, tendencialmente, também, sob a forma de um

processo motivacional, a par de o ser em termos de poder relativo ou capacidade de intervenção decisória. Embora estes dois últimos imperativos sejam de elevada pertinência podem ser ainda mais relevantes se a eles se associar uma vertente cognitiva (Labianca, Gray & Brass, 2000).

Este instrumento pressupõe a partilha de decisões entre hierarquias com poderes desiguais e com visões muito díspares dos objectivos globais. É desta aparente oposição que as mudanças podem surgir e beneficiar as estratégias estipuladas. Os elementos inseridos neste sistema de influência social, negociando nele, podem sentir que o seu contributo é primordial e que podem fazer a diferença. Apesar das múltiplas desvantagens, este é um dos trunfos mais seguros do *empowerment* (Labianca, Gray & Brass, 2000).

Acima de tudo, ainda é um conceito útil, sendo preciso aplicá-lo melhor. Segundo Forrester (2000), para que o processo ocorra com maior eficácia será necessário: alargar o seu âmbito; estar-se mais seguro do que se quer fazer; diferenciar empregados pelo seu contributo; apoiar os detentores de poder; construir sistemas de ajustamento ou destacar mais os resultados, só para citar alguns exemplos.

Tem-se vindo a discutir a questão do poder organizacional sustentando-a, do ponto de vista analítico, numa dicotomia paradigmática que varia entre uma posição tradicional e uma visão pós-moderna. Neste ‘cumprimento de onda’ bidimensional e dialéctico encontram-se, de igual modo, “a teoria do poder burocrático” de Berle e a “teoria geral do comportamento humano” de Argyris e seus colegas. A contribuição mais visível de Berle para a teoria do poder foi associar as organizações mais ineficazes ou disfuncionais à falta de poder que seria mais formal. Já o trabalho de Argyris, em contraponto, acentua o factor político, acrescentando que o papel da política passa por aumentar o poder e o estatuto dos indivíduos, reduzir os riscos individuais e tornar colectivas metas individuais (Levine & Rossmore, 1994).

Hardy & Leiba-O’Sullivan (1998) elaboraram uma síntese dimensional do poder na tentativa de ‘conciliar’ estes intentos. As duas primeiras dimensões referem-se à afectação de recursos na tomada de decisão e ao controlo do acesso a esses processos. A

terceira tem que ver com os processos hegemónicos de legitimação. A última relaciona-se com as relações de poder. Este modelo aborda a forma como o poder opera e as diferentes perspectivas de estudo. Na ‘superfície’, é exercido através da mobilização de recursos escassos e críticos e do controlo das decisões. Num nível mais aprofundado, efectiva-se pela gestão dos meios que condicionam a vida dos indivíduos. Profunda é também a sugestão de que o poder está envolvido na construção do(s) sistema(s) sociais e que se operacionaliza em relação.

Nesta encruzilhada e em suma, configuram-se mais dois quadros de análise: a análise positivista e a análise do poder como um jogo. A análise das estruturas de dominação versus as estruturas das trocas impera em algumas das teorias que se ocupam sobre o poder nas organizações (Pfeffer, 1992; Clegg, 1997; Courpasson, 2000).

3.3. O Factor Político na Tomada de Decisão e as Implicações para a GRH

Se houvesse igualdade absoluta, a política teria menor expressão. Como o mundo em geral e as organizações em particular são feitos de desigualdades seria, no mínimo, displicente não se dispensar ao domínio político o enfoque que merece. É importante realçar que as organizações em si não têm objectivos, o que parecem ser os objectivos da organização são resultados de interacção e negociação entre os indivíduos e grupos que a integram. Assim, a perspectiva política intenta, de igual modo, enfatizar a organização como instrumento de realização dos objectivos e das expectativas dos indivíduos/grupos (Wrong, 1993; Gandz & Murray, 1995; Cabral-Cardoso, 1996; Collins, 1999).

No entanto, o que se passa é que, em grande parte das situações, o poder nas organizações, principalmente nas organizações formais, não é interpretado como legítimo e é-o ainda menos se resultar de processos negociais. Na tentativa de simplificar o quadro teórico, Drory & Romm (1995), com base na análise de várias investigações, elaboraram uma síntese dos elementos-chave de política nas organizações: os meios de comportamento (formal ou prescrito, informal ou discricionário e ilegal ou proibido), os aspectos considerados contrários à organização (contrários aos objectivos e metas organizacionais), o poder (para muitos autores o conceito central), o conflito e as questões escondidas. Contudo, na abordagem política, o conflito pode ser benéfico. Os indivíduos e os grupos têm objectivos próprios, muitas vezes diferentes, e disputam os recursos da organização para os satisfazerem. As estratégias políticas resultam em negociação como se perceberá adiante (Crozier & Friedberg, 1977).

A perspectiva política aparece como contraponto à perspectiva racional, segundo a qual as organizações são criadas e controladas por uma autoridade legítima (na maior parte dos casos, o dono) que concebe estratégias e estruturas com o intuito de se concretizarem os objectivos definidos. Na perspectiva racional só existe o poder da autoridade. O conflito é entendido como disfuncional e deve ser eliminado pela gestão, posição que é posta em causa por algumas teorias do comportamento organizacional (Fiévet, 1993; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003).

A distinção entre fenómenos associados ao poder beneficia da abrangência e vivacidade das reflexões que se vão esgrimindo sobre o seu conceito e ajuda à construção do mesmo. No que concerne à distinção entre poder e autoridade, ambos são, ao mesmo tempo, atributos, posições estruturais ou estratégicas. No seguimento do trabalho desenvolvido por Weber, a clarificação entre o conceito de poder (*macht*) e autoridade (*herrschaft*) tem sido largamente abordada pelos teóricos mais tradicionais de uma forma que, quase sempre, legitima a hierarquia e a dominação (Mumby, 1995).

Para alguns autores, como Parsons, a autoridade é a única base de poder e não um tipo ou uma força. Esta posição é no mínimo discutível, se se tiver em conta que se pode ter poder sem que se tenha autoridade. O conceito de poder transcende o de autoridade e tal pressuposto até já foi, de alguma maneira, equacionado pelo próprio Parsons que ao perspectivá-lo como algo de ‘superordinário’, e mais informal do que formal, distancia os seus significados. Nas organizações, a autoridade é percebida como uma extensão racional de um poder legítimo. Implica poder e as regras que o constituem. (Elsbach & Sutton, 1992; Mumby, 1995; Giddens, 1997; Clegg, 1998).

No entanto, não é muito correcto perceber-se a autoridade unicamente como hierarquicamente vertical actuando no sentido descendente, sem *feed-back*. O exercício da autoridade não é impeditivo do empenhamento e participação, mas o poder aumenta na justa proporção do incremento da delegação da autoridade, como resultado de uma maior implicação dos trabalhadores, tanto nas suas tarefas e actividades, como nas decisões tomadas pela organização (Déniz-Déniz & Saa-Pérez, 2003; Lemelin & Rondeau, 1990; Elsbach & Sutton, 1992; Clegg, 1998).

A noção de autoridade mais actualizada poderá, em muitos casos, aproximar-se de um modelo negociado em que o poder posicional é estipulado através de várias condições propostas pela hierarquia e contra-propostas pelos agentes organizacionais. Desafiando a visão unitária e convencional do modelo racional das organizações, referente a sistemas bem estruturados e diferenciados, inspirados por um objectivo comum, o modelo político percebe as organizações como plurais e divididas em várias (sub)unidades dedicadas aos seus interesses e (sub)culturas. O conceito de política organizacional refere-se, ao mesmo tempo, a relações de poder e dominação e

de dependência entre organizações e sociedade. A dimensão política nas organizações está associada a acções colectivas organizadas com base nos objectivos estipulados antecipadamente. O poder é disseminado através do corpo político (Chambel & Curral, 1995; Gibbs, 2002; Yang, 2003).

Cada indivíduo ou grupo tem um papel a desempenhar neste sistema político. O modelo político não percepção só o actor unitário enquanto entidade abstracta. São vários actores, sempre com os interesses e motivações particulares presentes. Os ‘jogos’ podem assumir diversas formas que vão desde a insubmissão pura às alianças. Ora, a análise das alianças pode conduzir a uma visão das organizações como “mosaicos de mudanças repentinas” nos departamentos. Assim, as coalizões, referidas superficialmente no capítulo da negociação, não são só internas, também podem ocorrer no exterior das organizações (clientes, fornecedores, sindicatos, entre outros), mantendo a sua influência sobre estas. As organizações são compostas por coalizões que competem por recursos, energia e influência. Procuram proteger os seus interesses e posições de influência, moderando pressões do envolvente e os seus efeitos. Deste modo, o poder nas organizações está eminentemente ligado às coalizões, às dinâmicas dos grupos de interesse que proliferam na sociedade e à posição das organizações (Murnighan, 1978; Joyce, 1980; March, 1994).

As coalizões dominantes têm um papel determinante. Inscrevem-se numa lógica onde impera o domínio da gestão, em detrimento da propriedade. Os apologistas desta tese sustentam que, com a gradual decomposição do capital, o poder, outrora associado ao controlo da propriedade, passa a depender, em grande parte, da gestão que, por sua vez, assenta, frequentemente, na formação de coalizões. A constituição de coalizões é um fenómeno difuso que ocorre em todas as formas de interacção social que tem como finalidade máxima a conquista de recursos-chave. As coalizões formam-se porque os ‘partidos’ acreditam que as possibilidades de atingirem os seus objectivos e aumentarem a sua força negocial são maiores com a cooperação. As alianças também servem para reduzir desequilíbrios de poder. As organizações caracterizam-se por terem diferentes níveis hierárquicos de poder e autoridade, logo um maior equilíbrio de poder pode advir da constituição de coalizões apesar de, por definição, não serem, necessariamente, estáveis nem consistentes. É neste paradoxo que se funda a actividade política nas

organizações (Murnighan, 1982; Murnighan & Vollrath, 1984; Komorita & Hamilton, 1984; March, 1994; Ds & Teng, 2001; Paulos, 2008).

Alguns autores, por sua vez, advogam a tese da estabilidade das coalizões, principalmente quando possuem uma dinâmica interna forte e um sentimento corporativo muito arraigado. Mas, os membros da coalizão também têm interesses diferentes. A negociação entre eles produz acordos sobre os objectivos gerais. Estes sub-objectivos, em paralelo com os mecanismos de resolução de conflitos, assentam nas seguintes premissas: racionalidade parcial na resolução de problemas, adstrita aos diferentes objectivos, regras de aceitação de decisões e integração de objectivos contraditórios. Escamotear ou negligenciar essas alianças pode conduzir a uma perda de autonomia, mas também constitui uma ameaça à sua existência, com prejuízo para as próprias organizações. Ao terem a veleidade de considerar que na empresa não se faz política, os gestores ficam condicionados no que diz respeito à análise de muitos aspectos importantes do seu envolvente de trabalho. No decorrer da década de 70, o interesse crescente pelas questões do poder estava directamente relacionado com a entrada no mercado de trabalho de uma nova geração familiarizada com a política durante os anos 60, mais concretamente, com o Maio de 68 em França e, em Portugal, com o 25 de Abril de 1974. Quanto mais politicamente letrada for uma população, mais difícil será a utilização de poder no sentido de a prejudicar. O mesmo se passa nas organizações, quanto mais os indivíduos ou grupos estiverem envolvidos nesta perspectiva política, mais poder podem conseguir ou controlar (Cabral-Cardoso, 1996).

Embora as matérias políticas tenham sido largamente discutidas ao longo de muitas décadas, a investigação empírica sobre os antecedentes e consequências de comportamentos políticos tem sido relativamente escassa, funcionando quase como um mero apêndice na literatura de Gestão (Ferris, Frink, Galang & Zhou, 1996; Hahn, 1997; Christiansen, Villanova & Mikulay, 1997; Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999).

Os estudos sobre poder e política resultaram numa corrente independente da literatura organizacional: o modelo político das organizações. Sempre se falou sobre política e decisões políticas nas organizações, mas, como já se referiu, só a partir da

década de 60 as referências explícitas começaram a figurar com maior insistência na literatura organizacional. Num levantamento sobre as referências à política na literatura organizacional que serviu de preparação para um estudo mais alargado desta questão, realizado em 1981, Gandz & Murray (1995) confirmam o cenário de escassez bibliográfica com os seguintes resultados: 3 referências antes de 1962; 5 entre 1963 e 1967; 7 entre 69 e 72 e 11 entre 73 e 77.

Nas últimas duas décadas, assistiu-se a uma tentativa de definição adequada por parte dos investigadores sobre aquilo que constitui comportamento político nas organizações. Apesar da falta de acordo, as contribuições complementam-se. No passado, alguns dos aspectos que actualmente são considerados políticos eram apresentados, quase exclusivamente, como actos de poder e disfunções burocráticas (Drory & Romm, 1995; Ferris, Frink, Galang & Zhou, 1996; Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999).

Alguns autores consultados vão mais longe ao defender que a maioria dos comportamentos nas organizações é de natureza política influenciando, primordialmente, as estruturas e os sistemas de comunicação. Apesar da capacidade política ser inerente à humanidade, pode ser moldada ou desenvolvida. É possível que se tenha esta predisposição e, num contexto inadequado, nunca vir a ser exponenciada. O debate ultrapassa a oposição entre as ‘teorias dos traços’ e as ‘teorias situacionais’ e situa-se algures num ponto intermédio. Isto é, apesar de ter uma natureza política, o ser humano torna-se mais ou menos político em função do contexto em que se insere (Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2000; O’connor & Morrison, 2001).

Também O’Connor & Morrison (2001) decidiram investir neste campo de análise e o seu contributo advém da investigação efectuada sobre as características disposicionais e situacionais e que conduzem à percepção da organização a que se pertence como política. Para levar a cabo a aplicação empírica, estes autores utilizaram diversos instrumentos de aferição desenvolvidos por diferentes investigadores que importa salientar e que vão desde o survey sobre o clima organizacional de Taylor e Bowers de 1972, a escala de locus de controlo de trabalho de Spector de 1972, o questionário de necessidades de Steers e Braunstein, 1976, passando pela escala de

formalização de Oldham e Hackman, 1981, sem esquecer a já citada escala de percepção política de Kacmar e Ferris de 1991, até à a escala de autonomia de Sims, Szilagyí & Keller de 1996 (O'Connor & Morrison, 2001).

O comportamento político é indissociável das relações de poder. Embora haja autores consultados que afirmam que o poder não é o centro nem a essência da política, sendo apenas um dos seus importantes mecanismos, a tónica dominante direcciona-se no sentido oposto. O conceito de poder transcende o de política. Os comportamentos políticos são manifestações de poder. Neste sentido, convocando alguns exemplos de pensadores intemporais vemos que esta assunção não é nova. Para se ter uma ideia, Arendt (Fernandes, 1998) argumentou que “o poder é a essência de toda a estrutura política”, da mesma forma que Parsons (Giddens, 1997) deu a entender que “(...) tal como o dinheiro fazia mover a economia, o poder circularia, principalmente, nos sistemas e subsistemas políticos”.

Os processos políticos incorporam sequências de interações que visam, em primeira instância, o exercício do poder. Uma vez que o poder implica sempre alguém que exerce a sua vontade e alguém que se subordina, os processos políticos nunca são neutros. Se a elucidação do que é a vida está a cargo de ciências como a Biologia, a Filosofia ou das Ciências sociais na sua globalidade, parece possível identificar a matriz intelectual do poder com as Ciências Políticas. Apesar de algumas tentativas significativas por parte dos investigadores que se ocupam das configurações políticas, importantes questões permanecem por resolver, tornando difícil desenhar intervenções com o objectivo de prevenir ou atenuar este catalisador de descontentamento. Por exemplo, a política pode ser percebida como fonte de *stress* (Ferris, Frink, Galang & Zhou, 1996; Christiansen, Villanova & Mikulay, 1997; Hahn, 1997).

O estudo elaborado por Christiansen, Villanova e Mikulay (1997) perspectiva-se como uma das soluções para entender as percepções políticas e conhecerem os efeitos dos comportamentos políticos nas organizações (Kipnis, 1984; Christiansen, Villanova & Mikulay, 1997; Valle & Perrewe, 2000).

As percepções e reacções dos indivíduos em relação à política nas organizações têm sido um alvo preferencial de análise (Drory & Romm, 1995; Mayes & Allen, 1995; Gandz & Murray, 1995; Ferris, Frink, Galang & Zhou, 1996; Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999).

Com esse intuito, em 1991, Kacmar e Ferris (referenciados por Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999) desenvolveram e validaram uma escala de percepção política (POPS – *Perception of Organizational Politics Scale*), através da qual pretendiam testar empiricamente os resultados da identificação do ambiente de trabalho como político, no desempenho e na satisfação dos trabalhadores. Em termos estruturais, a distribuição diferenciada de poder nas organizações, para além do nível hierárquico, está sujeita aos graus de formalização e centralização. Regra geral, a percepção dos comportamentos políticos é menos explícita e evidente num contexto de excessiva formalização dos procedimentos. No que diz respeito à centralização, há trabalhos empíricos que tentam demonstrar que, se se verificar em elevado grau, pode conduzir a um incremento dos comportamentos políticos através de redes informais de poder paralelas que se desenvolvem (Ferris, Frink, Galang & Zhou, 1996).

A tendência estratégica aponta para que a gestão se aperceba de que o seu poder político advém da aposta em indivíduos ou grupos-chave. O processo desenvolve-se a partir da capacidade do líder lidar com as pessoas e com os sistemas sociais na tentativa de estabelecer compromissos e apoios. O esforço para ganhar e utilizar poder pessoal envolve uma atenção especial às necessidades dos outros. Algumas investigações demonstram que certos gestores são mais eficientes na activação de factores políticos do que outros. Há gestores que conseguem conciliar as necessidades da organização com as pessoais. Mas, devido ao facto de alguns trabalhadores estarem maioritariamente focalizados na progressão das suas carreiras, as organizações modernas têm vindo a tornarem-se, cada vez mais, terrenos férteis para a actividade política (Narayanan & Fahey, 1982; Domingues, 1997; Newstrom & Davis, 1997).

A política nas organizações, na perspectiva da análise transaccional, expressa-se nas transacções entre as pessoas. Estes fluxos, em grande parte, de origem comunicacional, podem conduzir ao surgimento de importantes indícios para o gestor.

Actualmente (como se irá constatar no capítulo da GRH), a gestão da comunicação pode acrescentar um contributo determinante à questão política, na medida em que algumas estratégias associadas implicam estímulos, verbais e não verbais, que devidamente interpretados podem revelar-se bastante eficazes.

Na literatura, a noção mais consensual nesta matéria é a que a perspectiva como uma forma de adesão dos elementos da organização à(s) estratégia(s) que se vão delineando, através da realização de funções e tarefas específicas. Embora os desenvolvimentos ideológicos sobre esta matéria sejam inegáveis, ainda se assiste, no nosso país, a organizações mais orientadas para a concentração do que para a partilha.

Do ponto de vista da cultura organizacional, a participação torna-se vital no que concerne a uma afirmação de valores absorvidos, assumidos e consolidados pelos trabalhadores. Em Portugal, depois das investigações pioneiras desenvolvidas por Firmino da Costa, na década de 80, nas quais o sociólogo estudou as culturas e sub-culturas operárias nas organizações, esta abordagem da participação, por via da cultura, acabou por influenciar algumas pesquisas que lhe seguiram. Apesar dos esforços dos teóricos e académicos, e apesar deste objecto de estudo se tornar, gradualmente, mais consistente na literatura, necessita de um paralelismo no que respeita às intenções de um estudo empírico e à sua aplicabilidade prática (Almeida, 1997; Alves, 1997).

Lemelin & Rondeau (1990) conceberam diferentes estratégias de intervenção que vão desde as que visam a reorganização do trabalho, segundo as quais é importante que os trabalhadores estejam habilitados a realizar um trabalho útil; passando por estratégias que visam o aumento da participação, o que significa que quanto maior for a implicação dos trabalhadores no seu trabalho, maior será a possibilidade de influenciarem as decisões que lhes dizem respeito (esta participação dá-se a três níveis: na gestão, nos resultados e na propriedade da empresa), até se chegar à pertença e identificação dos trabalhadores com a empresa. No entanto, há uma consciência geral das dificuldades de implementação deste processo. Na concepção que articula o(s) trabalhador(es) e a(s) sua(s) cultura(s) com a(s) das organizações e com a participação há ainda muito caminho a trilhar.

Em sentido lato, a participação, não obstante as dificuldades que sobre ela impendem, – trata-se de uma temática complexa e de análise ambígua – é uma das questões que continua na agenda dos teóricos organizacionais e dos gestores. Em suma, esta ‘nova’ visão da gestão participativa prenuncia uma verdadeira ruptura consentânea com o desenvolvimento do indivíduo contemporâneo e com o recente papel social da empresa. Se por um lado, na maior parte das organizações, as regras estabelecidas são produzidas pelos patrões e gestores, cabe a esses decisores a responsabilidade para criarem estruturas suficientemente flexíveis, de forma a possibilitarem espaço de intervenção a outros actores organizacionais, cuja actuação não poderá, eventualmente, limitar-se à oposição sindical, sob pena de se substituir, meramente, uma forma de controlo de poder por outra (Costa, 1992; Coster & Pichault, 1992; Nicholson, 1997).

CAPÍTULO IV
A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE CONFLITOS

4. GRH: Da Gestão de Pessoal à Gestão das Pessoas

4.1. Perspectiva Histórica da GRH

Apesar de alguns teóricos situarem temporalmente o aparecimento da GRH na década de 60, com o desenvolvimento da «teoria do capital humano» de Schultz e da «teoria da educação como um bem de produção», defendida por Becker, a maioria dos autores aponta para a década de 70/80 e especialmente refere os E.U.A como pioneiros neste tipo de gestão. No entanto, se a designação é relativamente recente, as suas origens são bastante mais remotas. A Revolução Industrial é a grande referência histórica e temporal (Beaumont, 1993; Capron, 1995; Sparrow & Marchington, 1998; Carvalho, 1998; Akdere, 2005; Brush & Ruse, 2005; Lin & Huang, 2005).

A preocupação com as pessoas nas organizações não era visível nem no pragmatismo racional e burocrático de Weber, nem na aposta na produção de Taylor ou Fayol e, mesmo os estudos de Hawthorne em 1924 – que estão na génese da Escola das Relações Humanas – não conseguiam disfarçar a prossecução da maximização do lucro, permanecendo a aposta no pessoal como um custo a minimizar. No dealbar do século XX, com a entrada em massa do processo de especialização e divisão do trabalho, a Administração de Pessoal começa a ganhar expressão. Até à II Guerra Mundial a sua função, ainda muito ligada aos fundamentos tayloristas, desdobra-se em áreas como o recrutamento, a disciplina, a contagem de tempos de trabalho e pagamentos. No pós-guerra, as conjunturas de reconstrução sócio-económica de vários países envolvidos conduzem a uma reestruturação da função de pessoal. O fortalecimento dos sindicatos (após a crise americana de 29) – que se globalizou durante os anos 30 e gerou

despedimentos em massa – e um enfoque mais acentuado nas teorias sociais, possibilitam um novo alento à função (Butler, Ferris & Napier, 1991; Price, 1997; Wright, Rowland & Ferris, 1990; Wright, 1998).

Apesar de o recrutamento e selecção e a retribuição começarem a cotar-se como actividades enraizadas, o alargamento da legislação laboral e o ritmo acelerado de empregabilidade contribuem, determinantemente, para uma maior afirmação da função na década de 60. Como reflexo, a avaliação de desempenho e o planeamento de mão-de-obra começam a ter o seu espaço de acção. Mas, a imagem do departamento de pessoal sempre esteve sujeita a um desgaste substantivo, uma vez que é um departamento que responde pelas medidas mais impopulares entre os trabalhadores. Na decorrência dos pressupostos identificados, o conceito de Administração de Pessoal começa a ser substituído. Com um pendor demasiado legalista e burocrático, este departamento foi sendo visto pela gestão como acessório, constituindo-se, contudo, como uma ‘unidade de charneira’ directamente em ligação com as fontes de incerteza das quais se destacam: as contingências do mercado, a legislação ou o lidar com o poder sindical nas negociações colectivas de trabalho (Torrington & Hall, 1991).

O estatuto de escasso prestígio aliado ao reduzido poder patenteado são duas das causas que poderão estar na base do surgimento de uma ‘nova’ forma de gestão de pessoal que passa a ser designada por Gestão de Recursos Humanos; a Gestão das Pessoas que procura afirmar-se através de um enriquecimento efectivo da função inerente. A tendência de mudança na gestão de pessoal confirma-se nos primeiros anos da década de 80, na confluência de uma economia cada vez mais liberal e de pendor capitalista, com repercussões numa maior aposta no sector dos serviços e numa progressiva (des)regulação dos sectores de actividade económica. Em meados da década de 80, torna-se óbvia a mudança paradigmática operada na forma de se gerir o trabalho nos E.U.A. Alimentadas pelos imperativos de alterações nos diferentes negócios, estas modificações, alicerçadas em estratégias de grande compromisso, vieram trazer uma nova visão da qualidade e flexibilidade à força de trabalho. É nesta altura que se começam a enraizar conceitos como o de trabalho em equipa e que, paralelamente, se desenvolvem, definitivamente, áreas como o recrutamento, a selecção ou a formação. Após duas décadas de debate sobre a intensidade das mudanças introduzidas nas

práticas de gestão pela gestão das pessoas, é uma evidência que neste hiato de tempo são muitas mais as organizações que vêem os seus recursos humanos como fontes fundamentais, e inesgotáveis, de valor acrescentado (Beaumont, 1993; Buyers & Vos, 2001; Cabral-Cardoso, 2004).

A perspectiva de optimização das pessoas – como a força motriz do trabalho, e principais fontes de vantagens competitivas num mercado cada vez mais instável – é preponderante. Os desenvolvimentos tecnológicos e técnicos nas organizações só adquirem verdadeira dimensão se for optimizada a vertente humana. A Escola das Relações Humanas foi decisiva com o seu contributo pioneiro para a valorização desta área que se perpetuou, gradualmente, durante todo o século XX, e que continua a ser alvo de crescente atenção. A GRH inclui tudo o que diga respeito à gestão das relações com as pessoas da organização, indo para além de um «modelo de elevado empenhamento» (Teal, 1996; Segalla & Besseyre des Horts, 1998; Schuler & Jackson, 1999; Vas, 2005; Moreira & Cunha, 2007).

No entanto, o paradigma americano esteve algum tempo confinado às suas próprias idiossincrasias, e só alguns anos mais tarde atravessou o atlântico e influenciou a Europa, tendo como porta de entrada o Reino Unido. Ora, nos primeiros tempos da GRH, a agenda de assuntos relacionados com este tipo de gestão confinava-se, quase em exclusivo, aos países anglo-saxónicos, sob a égide do modelo americano. Comparando com o resto da Europa a realidade do Reino Unido – devido, entre outros factores à sua vertente insular – é bastante díspar e, mercê da sua forte ligação histórica aos EUA, a adopção do ‘arquétipo pioneiro’ dos recursos humanos afigurou-se mais ‘facilitada’. Mas, apesar das inegáveis semelhanças, a natureza da GRH sempre foi, de raiz, bem diferente nestes dois países (Guest, 1997; Cooke, 2001; Cabral-Cardoso, 2004).

Nos anos 80, a discussão sobre esta problemática da GRH no ‘velho continente’ era bastante inócua e, até, quase ausente em alguns países. Actualmente, o interesse em investigar o conceito de GRH aumentou exponencialmente. No entanto, o seu desenvolvimento ainda é considerado por muitos especialistas como ‘embrionário’, sobretudo nos países do Sul da Europa. Em Itália, por exemplo, ainda se vê como

conturbada a tentativa de se convencerem administradores e accionistas da consequente contribuição da GRH. No nosso país, esta ‘luta’ também se verifica e, mesmo em países como a França, ainda parece haver muito a fazer para alterar este panorama. Para alguns autores, ao analisarem esta situação ainda subsistem algumas dúvidas se as mudanças terão sido passageiras ou efectivas. É notório que o grau de desenvolvimento económico, financeiro e social dos diferentes países influencia as políticas e práticas de recursos humanos adoptadas que, por definição, são bastante ambíguas. Essa ambiguidade ainda se sente (Sparrow & Marchington, 1998; Cabral-Cardoso, 2004).

Até aos nossos dias têm sido envidados inúmeros esforços para elaborar um modelo europeu de GRH. No entanto, a sua concretização permanece condicionada pela ambiguidade que sobre ele gravita, na dependência estreita da dispersão conceptual associada a este ‘constructo’. Não obstante o facto de se lidar, em toda a Europa, com questões comuns à maioria dos países, a forma de tratar esses assuntos é dissonante de cultura para cultura e uma espécie de consenso é quase impossível de atingir (Lu & Bjorkman, 2001; Sparrow & Marchington, 1998; Cabral-Cardoso, 2004; Mabey & Gooderham, 2005).

Apesar do processo de alargamento em curso, a Europa continua muito heterogénea no que diz respeito a práticas de emprego, tradições, e sistemas económicos e sociais. Tal explica porque é que o conceito de GRH, apresentado na literatura anglo-saxónica, não encontra, frequentemente, paralelo na realidade europeia. Neste continente, parece haver alguma relutância em questionar-se a deficiente afirmação da autonomia organizacional que, por seu turno, está na base do modelo americano (Hatch, Kostera & Kozminski, 2001; Cabral-Cardoso, 2004).

Contrariamente ao que se passa na América – onde apesar de todos os contributos subsiste uma abordagem ‘instrumentalista’ da GRH – a grande maioria dos países europeus ressentem-se do forte controlo exercido pelo Estado em diversas áreas dos recursos humanos, através de mecanismos de regulação das relações de trabalho (a influência das uniões sindicais também é muito mais intensa) (Cabral-Cardoso, 2004; Andreescu, 2005; Dezhong & Kleiner, 2005).

Na literatura, encontram-se na Europa múltiplos tipos de GRH. Por exemplo, uma GRH mais estratégica parece ser mais comum nos países escandinavos – e, de certo modo, e parcialmente, em França e Espanha – sendo menos habitual na Alemanha. No que concerne à gestão de linha, a Dinamarca e a Suíça parecem ser dos países em que mais se confia na delegação de poderes relacionados com a GRH nos gestores de linha, enquanto a Itália permanece como um dos poucos países que vê na delegação uma forma de passagem das incumbências da administração de pessoal para a gestão de linha. Acrescente-se, que em Portugal a perspectiva que se tem sobre este tópico não está muito desfasada da italiana, em relação ao reforçado pendor administrativo da linha em detrimento do ‘peso’ estratégico empreendido pela gestão de topo. As diferentes qualificações dos gestores de recursos humanos também são cambiantes bem visíveis na Europa aportando diferentes papéis à função. A comprovar esta ideia, a Espanha e França têm das mais altas taxas de gestores de recursos humanos com formação em Direito, na Alemanha e a Irlanda predomina um *background* académico na área da Gestão e dos Negócios e na Suécia destaca-se a formação em ciências sociais por parte destes profissionais (Brewster, 1999; Sparrow & Hiltrop referenciados por Cabral-Cardoso, 2004).

Manifestando uma tendência nitidamente legalista, a Alemanha mantém-se bastante ‘sólida’ na maneira de lidar com os seus gestores de recursos humanos, patenteando uma abordagem muito marcada pela instituição de regulamentação bastante apertada. Os gestores holandeses, por sua vez, parecem evidenciar uma inclinação para se focalizarem na redução de custos nas políticas relacionadas com o pessoal (Brewster, 1999; Cabral-Cardoso, 2004).

As tradições profissionais podem variar de país para país, mas uma ‘herança’ comum norteia a Europa, onde se partilham certos valores. O mercado é comum e a gradual integração política e económica conduz, implícita ou explicitamente, à prossecução de imperativos semelhantes, que acabam por ter uma tradução directa nas práticas de GRH e, logicamente, na função que lhes é inerente. É inevitável a tentativa de estabelecer coordenadas comuns e de se procurar definir uma plataforma de convergência quanto à GRH, no seio da União Europeia. A constituição de uma estrutura própria na gestão dos recursos humanos é um processo contínuo e que

continua em aberto, sendo prematuro referir um modelo europeu de GRH homogéneo e sedimentado. Todavia, é incontornável o incentivo da tipologia americana para esta empreitada (Tregaskis, Heraty & Morley, 2001).

A comprovar este pensamento, advogam Rego e Cunha (2005, p. 211):

“(…) Um exemplo das mutações que têm vindo a decorrer é identificável nos modelos americanos/ocidentais. Por exemplo, são progressivamente mais comuns as menções à necessidade das empresas assumirem responsabilidades sociais na relação com os seus trabalhadores (...) São igualmente frequentes as alusões à necessidade de zelarem pela saúde dos seus colaboradores (...), actuarem de modo mais democrático (...).”

Se por um lado é inalienável a importância do paradigma americano como referência do pensamento sobre a gestão das pessoas na Europa, por outro foi necessário proceder-se a grandes ajustamentos quanto à sua aplicabilidade ao contexto social político e institucional europeu, já de si tão diverso. Com a queda do muro de Berlim, no princípio da década de 90, essa complexidade acentuou-se. Estavam criadas as condições para a abertura da Europa aos mercados de Leste (Vas, 2005).

O início do século XXI trouxe um alargamento da União Europeia a 27, sendo uma boa parte dos novos estados membros oriundos da Ex URSS e da Ex Jugoslávia. Com uma ‘nova força de trabalho’; com ‘novos recursos humanos’, a Europa já não é nem será a mesma, do mesmo modo que a GRH não poderá continuar a assentar em pressupostos ultrapassados e terá de assumir-se, de uma vez por todas, como catalisadora do desenvolvimento das pessoas nas organizações. Só desta forma a GRH conseguirá ter o poder que está ao seu alcance.

4.2. Abordagem Epistemológica da GRH

Desde a criação da sua designação até aos nossos dias, com avanços e recuos, a GRH tem-se confrontado com dificuldades subjacentes a qualquer ciência ou área de especialidade. Se, por um lado, acompanha a tentativa de legitimação da Gestão como ciência, tentando tornar-se independente e usufruir do mesmo estatuto, por outro, visa demarcar-se definitivamente da administração de pessoal e assumir-se de vez como uma das mais importantes funções na organização. As publicações, académicas e de divulgação, multiplicam-se e as apostas em cursos superiores e de especialização vêm consubstanciar a crescente confiança do mundo empresarial em profissionais de GRH (Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2008; Moreira e Cunha 2009; Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010).

Uma questão impõe-se neste âmbito: o que é que a função incorpora, a gestão de pessoal ou das pessoas? Não se trata de um artifício de linguagem ou de um exercício de escrita. São duas formas de gestão que se distinguem. Apesar de se tratarem de designações distintas e de se inscreverem temporalmente em contextos diferentes, a separação da(s) realidade(s) em que se movem não é evidente. Será que no período em que a designação Administração de Pessoal aparece com maior naturalidade (até aos anos 80) nunca se praticou uma Gestão de Recursos Humanos e vice-versa, não obstante esta última corresponder, supostamente, a uma evolução da primeira? (Hoque & Noon, 2001; Caldwell, 2003).

Na literatura, as opiniões são tão dispersas quanto os conceitos que lhes correspondem. Aliás, a ruptura entre eles continua a estar em debate, mesmo que a terminologia GRH seja a mais utilizada na actualidade. Para Price (1997), a diversidade de percepções e abordagens da GRH não é forçosamente negativa, possibilitando, pelo contrário, que cada organização opte pela que mais se adequa ao seu envolvente. A discussão sobre estas designações conduz à clarificação do significado da função, quer se parta de uma posição de oposição ou de semelhança. Na literatura consultada, Storey (1992) e Legge (1992), respectivamente, são exemplos paradigmáticos das duas perspectivas apresentadas. O primeiro acentua as diferenças, enquanto a segunda demonstra maior relutância em assumi-las, pelo menos de uma forma radical. O uso

indistinto das terminologias por parte de alguns autores poderá indiciar a irrelevância da distinção em termos práticos e desconstruir a evolução conceptual (Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2010).

Enquanto Storey (1992) considera ter havido uma ruptura de paradigma, Legge (1992) direcciona-se para a similitude, apontando, contudo, dissonâncias substanciais: o contraste da preocupação da Administração de Pessoal relativamente aos trabalhadores que não pertencem à gestão com o enfoque da GRH no desenvolvimento de equipas de gestão e a perspectiva mais restrita das políticas de gestão da Administração de Pessoal, menos integrada nos objectivos globais da organização do que a GRH. O debate em análise iniciou-se e foi sendo conduzido à volta da natureza da GRH e na justa proporção da sua relação distintiva com a Administração de Pessoal. Legge (1992) defende que mais do que uma nova prática, a GRH assenta numa ‘retórica’ – que envolve não só os investigadores como os práticos – sobre a forma como os empregados deveriam ser geridos tendo em conta a prossecução de mais valias, contribuindo para uma maior confiança e afirmação da função. Essa assunção de valor acrescentado parece ter sido a primeira grande alteração que a mudança conceptual provocou. Embora por linhas travessas, este aparenta ser um ponto de contacto entre Legge (1992) e Storey (1992). Este último também realça a GRH como fonte de vantagens competitivas através de uma intervenção tecnológica na cultura e estratégias organizacionais (Carvalho, 1998).

Se dúvidas há quanto à nomenclatura a atribuir e aos pontos de convergência ou divergência, uma certeza, porém, pode assolar os espíritos daqueles que se interessam por esta matéria: o mundo organizacional experimentou mudanças muito aceleradas e por vezes até vertiginosas nas duas últimas décadas do século XX e a Gestão de Recursos Humanos repercutiu essas alterações (Thévenet, 1994; Paauwe & Dewe, 1995; Brockbank, 1997; Dionne, Yammarino, Ataweter & Spangler, 2004).

Apesar das diferentes posições em torno do nome a atribuir a esta temática, parece constituir-se como indesmentível o facto de uma gestão efectiva dos recursos humanos implicar uma considerável dose de empenhamento e resultados económicos mais proveitosos. A GRH passa a ter uma maior amplitude de acção numa orientação de

gestão mais vocacionada para o longo-prazo, tendo uma intervenção menos reactiva do que a Administração de Pessoal. O facto de os trabalhadores serem vistos como activos a otimizar, enquanto recursos competitivos, também contribui para a distinção. Uma adequação eficaz a um envolvente que sofre modificações constantes pressupõe uma capacidade de antecipação das organizações face à concorrência, lendo com antecedência os sinais que o mercado vai transmitindo, permitindo-lhes tomar decisões mais rápidas (Wright, Rowland & Ferris, 1990; Torrington, 1992; Bournois, 1991; Beaumont, 1993; Cabral-Cardoso & Cunha, 2000; Mirabal & Young, 2004; Sheehan, 2005; Cunha, 2008).

Factores crónicos de competitividade como o custo, a tecnologia, a produção, a distribuição ou a inovação podem ser emulados, no entanto o universo humano que integra a organização é único e inimitável. A aposta no desenvolvimento de competências dos trabalhadores é, como já se demonstrou anteriormente, um dos indícios de que a política de gestão de recursos humanos privilegia as pessoas, restituindo-lhes a sua essência criadora (Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998; Saá-Pérez & Garcia-Falcon, 2002).

Um maior investimento no ‘capital humano’ pressupõe políticas vocacionadas para o Recrutamento (atração) e para a Formação, que como a Gestão de Carreiras, é um vector determinante no desenvolvimento de competências. A natureza da função Recursos Humanos sofre a influência de uma assunção mais estratégica de gestão (Bournois, 1991; Beaumont, 1993; Thévenet, 1994; Capron, 1995; Price, 1997; Skinner & Mabey, 1997; Sparrow & Marchington, 1998; Cappelli & Crocker-Hefter, 1999; Smith, 2004).

O carácter administrativo perde muito fulgor. Preocupações com a motivação, o empenhamento ou a participação, passam a estar na agenda dos Gestores de Recursos Humanos, ao invés do que acontecia à Gestão de Pessoal que parecia invocar algo de colectivo – «o pessoal»; a gestão de categorias profissionais ou de perfis de qualificação – traduzindo-se em números (ex: gestão do volume de emprego) e não visando directamente as pessoas (Torrington, 1992; Beaumont, 1993; Dipboye, Smith & Howell, 1994; Louart, 1994; McKenna & Beech, 1995; Price, 1997; Gilbert, 1999).

Assim, se se atentar na natureza dos diferentes contratos sociais, constatar-se-á que a Administração de Pessoal se baseia na submissão, conferindo ao contrato uma tónica de controlo, retribuindo só em função da produtividade do «pessoal» (Guest 1997; Thomas Jr., 1997; Pheby, 1997; Guest, 2001).

Por seu turno, a Gestão de Recursos Humanos é tida por alguns autores como a Gestão das Pessoas, dando corpo à expressão de Follet (Cabral-Cardoso, 1999), segundo a qual a Gestão é a «arte de obter resultados através das pessoas». Esta terminologia denota, à partida, uma valorização do indivíduo, atribuindo importância à sua carreira, à satisfação profissional e pessoal ao bem-estar, às relações trabalho-família e a questões sociais abrangentes como a igualdade de oportunidades ou a gestão da diversidade (Beaumont, 1993; Price, 1997; Cabral-Cardoso, 1999; Whitley, 2003).

Apesar de todo este incremento quantitativo e, gradualmente, qualitativo, a GRH ainda necessita de circunscrever e consolidar os conhecimentos subjacentes. Alguns autores consultados são mesmo da opinião que os especialistas de recursos humanos continuam à procura de uma base de sustentação teórica e prática específica e bem especificada. A multiplicidade de teorias é de tal monta que parece ser um domínio onde toda a gente se sente com capacidade para opinar, tais são a relevância e familiaridade que estas questões implicam (Calori, 1998; Carvalho, 1998; Cabral-Cardoso, 1999; Clegg, Vieira & Cunha; Zannoni & Janssens, 2003).

As configurações estabelecidas resultam dessa intenção de aprofundamento. A comprová-lo sobressaem, na literatura, as escolas de *Michigan* e *Harvard*, cujas abordagens díspares se perfilam como referências incontornáveis e fundamentais na forma de pensar e conceber a GRH. Desprovida do objectivo de polarizar pontos de vista, a apresentação destes modelos obedece a uma lógica que visa, unicamente, o enquadramento do conceito em termos históricos. Enquanto a corrente de *Michigan* se caracteriza por patentear uma perspectiva quantitativa e unitária, mais ‘dura’ (*hard*), a de *Harvard* revela um carácter mais qualitativo e pluralista, sendo por contraste, considerada mais ‘mole’ (*soft*). Se a primeira se filia nos fundamentos do «capital humano» e vê as pessoas como *recursos* numa óptica de optimização dos resultados, a segunda, inspirada na Escola das Relações Humanas, direcciona-se mais para as pessoas

(a orientação da GHR é para a vertente *humanos*) e é menos economicista e racional, aproximando-se do comportamento organizacional (Cabral-Cardoso, 1999; Rego & Cunha, 2004).

A complementar esta ideia, na perspectiva de Rego & Cunha (2005, p. 213):

“(…) Nas sociedades ocidentais de matriz anglo-saxónica, o modelo instrumentalista *hard* tem vindo a ser substituído por um modelo mais *soft* (...). O modelo *hard* reflecte um instrumentalismo utilitário, que encara as pessoas como meros recursos para atingir as finalidades da organização. O modelo *soft* é mais desenvolvimentista e perspectiva as pessoas como activos a desenvolver, merecedores de confiança e capazes de proporcionarem contributos valiosos à organização mediante a participação na tomada de decisão e a partilha de conhecimentos. Ambos os modelos reflectem uma cultura que interpreta os seres humanos como meios para o alcance de um fim – mas a consideração das suas idiossincrasias pessoais e das suas necessidades individuais é mais acentuada no modelo *soft*. (...)”

É inegável o surgimento de uma perspectiva mais humanista da GRH, em detrimento de uma matriz mais instrumental. Não se pense, no entanto, que as suas abordagens se anulam, sendo perfeitamente passível que, por paradoxal que possa parecer, ambas possam, eventualmente, e em dado momento, articular-se pontualmente.

A comprovar este raciocínio, no pensamento de Rego & Cunha (2005, p. 213):

“(…) Esta relativa aproximação do instrumentalismo ao humanismo tem correlato parcial no facto de o modelo humanista também prosseguir os objectivos da organização – ainda que estes se relacionem com as necessidades e os requisitos das pessoas que os integram. Por conseguinte, aquilo que separa os dois modelos é o seguinte: (1) No modelo instrumental, os executivos definem os objectivos organizacionais e espera-se que os colaboradores os prossigam. Quando a abordagem é *soft*, algumas considerações humanistas são tecidas mas, sobretudo porque se presume que elas podem conduzir mais facilmente aos objectivos organizacionais; (2) No modelo humanista puro, são as pessoas que constroem a realidade (incluindo os objectivos) da organização através de um processo de negociação – ainda que numa teia de relações de poder (...)”

Apesar do maior interesse suscitado e das investigações empíricas terem, gradualmente, maior incidência no nosso país, os estudos que permitam uma

caracterização próxima do que acontece neste âmbito, ainda são escassos. Será que nos aproximamos da versão *soft* ou *hard*? Mais, temos acompanhado os avanços teóricos e distanciamos-nos de uma gestão normativa dos recursos humanos ou, pelo contrário, este tipo de gestão ainda predomina? Nenhuma das teorias e práticas correspondentes é linear. O contexto organizacional dita a adequação dos modelos, uma vez que são compatíveis e podem completar-se.

As mentalidades representam um papel decisivo nas mudanças conceptuais. Gerir os recursos humanos acarreta, em grande parte, uma intervenção numa determinada cultura organizacional, sob a influência de uma cultura local e nacional específica. Embora se possa falar de uma gestão internacional dos recursos humanos, convém não esquecer as individualidades culturais de cada país ou nação (Bjorkman & Lu, 2001).

Alguns autores vão mais longe ao confirmarem que a retórica académica ainda está muito desfasada da realidade. *Grosso modo*, a insuficiência de teorias sustentadas que relacionem a natureza das práticas de GRH com a eficácia organizacional limita, significativamente, uma separação mais expressiva das terminologias, na medida em que se torna mais difícil associar essas mesmas práticas, e o seu eventual desenvolvimento, a uma evolução comportamental requerida pelas organizações que apresentam altos desempenhos (Guest, 1997; Jacques, 1999; Ramlall, 2003; Cabral-Cardoso, 2004).

Segundo Keating, Silva & Almeida (1999), a aplicação prática subjacente à terminologia “recursos humanos”, com as diversas apropriações teóricas que encerra, é, muitas vezes, estranha a alguns colaboradores. A linguagem de especialista da gestão de recursos humanos estabelece uma clivagem tão acentuada em relação ao senso comum que perde certa relevância nos contextos de actuação. Este raciocínio de Keating, Silva & Almeida (1999) aparece no seguimento de um estudo de caso levado a cabo pelos autores numa empresa metalúrgica sediada na região do Minho há mais de 25 anos e que, dada a sua dimensão (menos de 150 trabalhadores), pode ser classificada como PME. Nesta investigação, chegou-se à conclusão que a empresa mantém uma estrutura de poder centralizada e autocrática no tocante à gestão global – com reflexos directos na

forma de se gerirem os recursos humanos – e que os seus agentes sentem algum constrangimento e vivenciam algum desfasamento quando confrontados com uma linguagem mais técnica e académica, pelo que é evidente a necessidade de se articularem as duas realidades, de modo mais consistente e profícuo. Acresce a tudo isto o facto de se tratar de um contexto onde a mudança paradigmática ainda não é muito efectiva e clara.

Aliás, mesmo teoricamente, perspectivas que liguem a GRH com a Gestão de Pessoal movimentam-se numa base que, metaforicamente, se pode encontrar em expressões como “o mesmo em garrafas diferentes” ou as “novas roupas do imperador”, havendo o perigo de não serem, em muitos casos, mais do que meras ‘etiquetas’. Embora o impulso de adopção de uma ‘nova’ designação se afigure, na literatura, como sendo quase inevitável e irresistível, as resistências que se criam não são de descurar. Nem sempre fica claro qual é o conceito que está por detrás de determinada ‘categorização’ (Skinner, 1997; Koza & Thoenig, 2003; Cabral-Cardoso, 2004; Newton, 2004; Rynes, 2004).

Em Portugal, à semelhança do que se vai passando em outros países, a questão da competitividade vem marcando a agenda dos Gestores de Recursos Humanos que, para além dos aspectos jurídico-administrativos, procuram e tentam imprimir nas suas políticas aspectos estratégicos e culturais, com o intuito desse esforço obter uma tradução prática mais actuante. A este processo não é alheio o contributo sindical. O envolvente social e económico do pós-25 de Abril de 1974 proporcionou uma intervenção sindical jamais sentida, expressa na pressão exercida sobre as Convenções Colectivas de Trabalho, constituindo-se como uma referência fundamental em matéria de GRH, embora cada vez menos substancial nas décadas seguintes. Neste país, a função GRH parece ter vindo, crescentemente a ganhar alguma influência estratégica, mas condicionada, em grande parte dos casos, à gestão de topo, persistindo uma enorme relutância em se devolver a responsabilidade de gerir os recursos humanos aos gestores de linha (Cabral-Cardoso, 1999).

Devido ao grande número de “PMES”, onde pontifica uma gestão de cariz familiar, embora a GRH tenha ganho maior destaque nas décadas mais recentes, a

Administração de Pessoal ainda está muito incorporada nas mentalidades e nas práticas e, em muitos casos, a designação GRH esvazia-se à medida que se descreve a função em causa (Marques, 1997; Kok & Uhlaner, 2001; Cardon & Stevens, 2004).

Na Europa, apesar da globalização mundial dos mercados, ainda continuam a existir clivagens substanciais no que concerne à função da GRH nas organizações. Em concreto, enquanto se tem produzido, ao longo dos tempos, um debate significativo sobre esta matéria em países como o Reino Unido ou a França, em países como Portugal ou a Grécia trata-se de uma função que ainda permanece menos estudada, não obstante o enorme esforço que tem sido levado a cabo, principalmente nos últimos anos, em Portugal, com o advento exponencial de novas licenciaturas e de pós-graduações (mestrados e doutoramentos) consignadas a esta temática. Contudo, como já se explicitou anteriormente, uma maior afirmação científica não garante, por si só, uma correspondência ao nível das práticas de recursos humanos, pelo que ainda há muito a fazer para que se possa argumentar, sem nenhuma dúvida, que em Portugal existe uma Gestão Desenvolvidora dos Recursos Humanos, sem que a ‘sombra’ da Gestão Administrativa de RH impeça essa assunção em absoluto (Mil-Homens, 1997; Marques, 1997).

4.3. O Papel da GRH na Organização: Uma Perspectiva Política

Dado o crescimento de importância da gestão das pessoas nos últimos 20 anos, com maior ênfase na última década, é interessante perceber o papel do Departamento de Recursos Humanos como figura central neste contexto de desenvolvimento e de que forma o poder e a política, envolvidos nas práticas de recursos humanos, podem determinar as interações sociais e organizacionais. O papel da GRH assenta em três objectivos fundamentais: fornecer informação relativa ao custo e, acima de tudo, valor dos recursos humanos; constituir-se como um importante vector na avaliação das políticas e práticas de recursos humanos e ser capaz de, ao mesmo tempo, motivar os decisores para adopção de uma perspectiva que dê primazia aos recursos humanos e incentivar os empregadores a verem os colaboradores como recursos que fazem a diferença na organização (Galang & Ferris, 1997; Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2007; Moreira & Cunha 2008; Moreira & Cunha, 2009).

Guest (1997) caracteriza a GRH como sendo constituída por políticas interdependentes que visam a prossecução dos seguintes fundamentos: integração organizacional; empenhamento das pessoas; flexibilidade e qualidade. Com efeito, o destaque conferido às pessoas é, ou deverá ser, a orientação mais relevante nesta área. As pessoas, sem descuidarem os seus interesses, deverão perceber o seu papel na organização e, mediante aquilo que se espera do seu desempenho, cumprir os objectivos inerentes. Por sua vez, esses objectivos específicos inserir-se-ão numa lógica estratégica mais global (Lemelin & Rondeau, 1990, Thévenet, 1994; Nathanson, 2005; Stopper, 2005; Rose & Kumar, 2006).

Se a distribuição de influência(s), de qualquer índole (bens, recursos, vantagens) é fundamental para se alcançar poder nas organizações, uma gestão eficaz dos recursos humanos é passível de fazer com que o seu departamento seja, efectivamente, um dos mais importantes. Afinal, não se pode iludir que são as pessoas que marcam a diferença nas organizações. A instabilidade propicia a actividade política. No ambiente de constantes transformações, que caracteriza o mundo organizacional contemporâneo, essa lógica faz sentido e tem de ser equacionada e levada muito a sério. Ao assumir-se a relevância do conceito de poder, reconhece-se a importância de dinâmicas políticas nas

quais participam todos os actores organizacionais através da filiação em diferentes grupos de interesse. As relações de poder entre departamentos são igualmente determinadas pela forma como se gerem e desempenham as funções essenciais. O enriquecimento das tarefas, a aposta no desenvolvimento pessoal e num mais proveitoso acompanhamento da carreira ou o fomento do trabalho em equipa, são alguns exemplos de acções que a GRH poderá levar a cabo no cumprimento da sua ‘missão’ de desenvolver o potencial humano na organização. Tais pressupostos implicam, em primeiro plano, uma identificação das necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos resultantes da estratégia da organização e da composição dos seus efectivos (Bournois, 1991; Torrington, 1992; Beaumont, 1993; Boxall & Purcell, 2001).

A percepção da aplicação de uma política de remunerações justa e equitativa e de uma avaliação de desempenho que se coadune com o espírito de igualdade e de desenvolvimento, bem como a aposta num sistema de formação que privilegie o longo-prazo e que se insira nesse contexto de aproveitamento das características de cada um, fazem parte das atribuições da GRH (McKenna & Beech, 1995; Boxall & Purcell, 2001; Guest, 2001).

Não se pense, no entanto, que pela natureza das suas actividades, se trata, exclusivamente, de uma função técnica. Embora a GRH seja do domínio de especialistas, deve implicar gestores, quadros ou chefias directas. Isto é, deverá ser, igualmente, uma função partilhada. A GRH como função partilhada não se restringe à participação das hierarquias em actividades confinadas aos responsáveis pela função. É, fundamentalmente, uma gestão dos colaboradores que deverá ser associada a uma gestão do processo de comunicação. Uma informação correcta dos problemas dos trabalhadores por parte da supervisão, extensível a uma sintonia de objectivos e práticas com a GRH, contribuem para o bom funcionamento dos fluxos de trabalho (McKenna & Beech, 1995; Keating, Silva & Almeida, 1999; Almeida, 2009).

Começa a ganhar maior dimensão a perspectiva política que a GRH corporiza invariável e irremediavelmente. No entanto, apesar de uma infinidade de estudos se dedicar à abordagem da tomada de decisão, poucos são os que se debruçam sobre a relação desta com a GRH e ainda menos os que exploram os impactos dos factores

políticos nas decisões tomadas na organização. Na literatura, a perspectiva predominante sobre a tomada de decisão encara-a como um processo psicológico e individual, em detrimento de uma outra que enfatiza os factores sociais e políticos. A problemática da decisão está, assim, no cerne da discussão sobre o poder político do e no departamento de GRH. Regra geral, esta questão é equacionada sob o ponto de vista psicológico ou filosófico, como uma forma de expressão de vontade, materializando uma manifestação de poder, na medida em que, tácita ou explicitamente, acaba por ser um produto dele, ultrapassando eventuais hesitações na sua formação (Huber & McDaniel, 1986; Ferreira, Keating, Silva & Veloso, 2010).

Embora, em muitos momentos, a decisão assente em normas ou regras, nem sempre deriva deste tipo de formalização. Tem uma natureza individual e autónoma, constituindo-se como um todo em si própria e animando-se de uma força peculiar. Numa conjuntura específica não se podem antecipar todas as decisões de quem vier a deter o poder (Nutt, 1993; Camões, 1995; Soares, 1996; Craft & Leake, 2002).

Cada decisão tem como fontes as suas razões e idiosincrasias, traduz-se numa ruptura de deliberação, limitando as possibilidades através de uma escolha. A decisão política é, igualmente, tomada por um indivíduo, aquele que gere, neste caso quem gere os recursos humanos, podendo ser bastante subjectiva e arbitrária. Mesmo que a decisão seja, em última instância, colectiva, a sua essência, em sentido primário, será sempre individual. No entanto, a finalidade última da decisão tem, bastas vezes, em conta os outros, quando estes constituem uma colectividade política (Conrath, 1967; Bennet, Ketchen & Schultz, 1998; Ramamoorthy & Carrol, 1998; Cairns & Beech, 1999; Cunha, Quina & Cunha, 2000; Yorks, 2004; Sayegh, Anthony & Perrewé, 2004; Cunha, 2008).

É inalienável a presença de factores individuais como a ambição, mas o seu maior fundamento radica no comprometimento não só do indivíduo que a toma, mas também de todo o sistema político. As decisões relativas à organização não constituem, politicamente, um fim em si mesmo. O facto da decisão política dizer, *grosso modo*, respeito a uma colectividade não retira ao nível político um domínio muito particular e, algumas vezes, exclusivamente individual. Contudo, ao longo deste trabalho, tem-se

tentado imprimir uma dinâmica social à questão conflitual que, conseqüentemente, se estende à visão da GRH e pressupõe a ligação a resultados políticos que a tomada de decisão provoca neste âmbito (Kelley, 1976; Daft, 1978; Nutt, 1986; Pettigrew & McNulty, 1995; Walton, 1997; Nutt, 1998; Yang, 2003; Romme, 2004; Steinel & Dreu, 2004).

O modelo integrado da tomada de decisão assenta numa perspectiva *holística*. Yang (2003) baseou-se nestes pressupostos na sua investigação sobre os factores políticos na tomada de decisão e as respectivas implicações para a GRH. De acordo com Allison (referido por Yang, 2003) encontram-se na literatura três modelos decisórios: o racional, o organizacional e o político. Embora se tenha, anteriormente, focalizado os dois primeiros arquétipos é sobre este último que recai maior atenção.

Discute-se, académica e cientificamente, se – apesar de um constructo universal, relativamente consensual, indiciar uma racionalização dos procedimentos, extensiva ao meio empresarial – é legítimo que os contextos particulares de acção possam ser descurados na prática. Algumas das decisões mais significativas tomadas na organização escapam ao domínio exclusivo da racionalidade, alicerçando-se mais numa avaliação circunstancial do que num modelo prescritivo elaborado previamente (Bazerman, 1983; Drummond, 1992; Robbins, 1998; Garvin & Roberto, 2001; Yang, 2003; Lane, Grobler & Milling, 2004; Castor, 2005).

Um dos grandes desafios impostos ao modelo tradicional advém da equação da anteriormente referida racionalidade limitada. Quando determinada decisão resulta, a satisfação pelos resultados obtidos, não raras vezes, acaba por funcionar, por paradoxal que pareça, como um obstáculo a uma melhor optimização dos mesmos. Há autores que defendem enormes dificuldades e, até, a impossibilidade de adoptar estratégias de optimização devido ao constrangimento de alguns factores: como o tempo, quando escasso, os problemas de natureza ambígua ou mal definidos e a deficiente informação sobre as alternativas disponíveis. Se uma opção racional se torna inviável a tendência dos decisores é a de simplificarem um modelo de realidade que lhes é mais familiar, cómodo e seguro. Actualmente, alguns autores apontam como plausível uma outra alternativa que privilegia a intuição. Ora, em larga medida, a abordagem política não só

não exclui como alimenta esta escolha menos racional. O modelo organizacional é, por inerência, um modelo político. Não é assim tão inusual ouvir-se falar em instinto político nas organizações. Uma aposta mais política na tomada de decisão ao nível da GRH é fortemente influenciada por factores políticos que, em muitos casos, são ignorados (Bowles, 1993; Bacharach, Bamberger & Mundell, 1995; Tyson, 1999; Ricardo, 2000; Khatri, 2000; Brocklehurst, 2001; Yang, 2003).

Uma das críticas apontadas aos modelos racional e de racionalidade limitada foi a de iludir a existência de decisões em que se torna vital o estabelecimento de compromissos. É fundamental perceber-se como os indivíduos interagem e de que modo essas interações se reflectem nas escolhas. Os processos de decisão são vistos como processos de formação de ‘acordos’ pontuais. Emerge, novamente, a preocupação ética. Qualquer decisão interfere com o bem-estar de diferentes indivíduos e grupos e os gestores são os principais responsáveis pelas decisões que os afectam (Marques, 1992; Weber, 1996; Hazen, 1997).

Uma das formas de conciliar os interesses, salvaguardando as devidas implicações éticas, é através de uma maior participação, directa ou indirecta, dos actores organizacionais, como de resto ficou estabelecido no capítulo do poder. O Departamento de RH é, teoricamente, por excelência, um dos facilitadores deste tipo de actividade de gestão. Gerir as pessoas envolve a consideração de vários fluxos de comunicação e uma atenção especial ao domínio do simbólico (Lemelin, & Rondeau, 1990; Ricardo, 2000; Cairns, 2002).

Tanto a perspectiva racional como a política assumem que os gestores actuam em conformidade com os interesses da organização. Ao invés de almejar unicamente a prossecução de consensos o modelo político não enjeita as dissonâncias e idiosincrasias. Ao ter consciência da sua existência, o gestor de recursos humanos poderá contribuir para uma visão estratégica de índole sistémica, onde tudo é afectado numa lógica global de interacção na qual a justiça organizacional, os conflitos de interesse percebidos e a proactividade dos agentes são elementos fundamentais. A questão em vertente análise pode afigurar-se, num primeiro contacto, linear. No entanto, o que acontece é que embora as organizações pareçam estruturar-se de uma forma

racional, funcionam, não raras vezes, numa base não racional. Para Sunesson (1985), o principal motivo desta situação prende-se com o facto do poder e do esforço para o mobilizar contra o controlo externo serem vectores mais determinantes para a eficácia organizacional do que a racionalidade. Apesar de uma condição subliminar para a investigação sobre esta temática pressupor que o conhecimento sobre as organizações se efective por via da racionalidade e, não obstante a autoridade, liderança, legitimação, comunicação e moral serem requisitos indispensáveis na assunção de um discurso racional, na literatura esgrimem-se, do mesmo modo, argumentos favoráveis a abordagens alternativas.

A ausência de objectivos, razões ou planos pode ser classificada – por alguns autores e agentes organizacionais – como desorganização ou ‘caos’. Mas, segundo a descrição de Sunesson (1985), há alguns exemplos de como uma organização com uma orientação não-racional pode produzir resultados positivos. Destaca-se o estudo sobre as maiores transformações no sistema sindical na Suécia, nos Anos 60. Na apresentação das conclusões estabelecidas tornou-se empreitada difícil de efectuar o enquadramento das referidas mudanças num quadro teórico definido. Nem as metas, nem as tecnologias explicaram, de um modo cabal, o desenvolvimento estrutural dessas organizações. Por outro lado, o poder, neste caso em particular o exercido pelo Estado, parece ser um dos factores mais viáveis na aferição da génese estratégica no seio das instituições. Se a influência de um governo – assente num modelo de Estado-Providência – encontra debilidades ao nível da sustentação de um discurso de racionalidade, não deixa de ser, igualmente, plausível pensar-se na preponderância do(s) poder(es) político(s) e de elementos não racionais nesses sistemas. Contudo, embora esta seja uma visão que ainda encontra muitas resistências na literatura, não se pense que os seus fundamentos constituem indícios de desintegração ou desorganização (Sunesson, 1985).

O poder, mais do que a racionalidade, domina as explicações sobre os eventos processuais. Na investigação referida por Sunesson (1985) o raciocínio explicado pelo autor sobre a análise dos sindicatos reflectiu uma conjugação da teoria burocrática de Weber com a teoria política de Marx, na medida em que as organizações, como os sindicatos, acabam por depender, com maior ou menor interferência e intensidade, do Estado.

As micro-políticas organizacionais não se jogam fora da política dominante, apenas têm um *modus operandis* específico, no qual a intuição, a polivalência e a capacidade negocial podem fazer a diferença. ‘Geneticamente’, as organizações, nos seus códigos, não têm incisos princípios unicamente racionais (Sillince, 2000).

No emprego de capacidades colectivas na construção de bases independentes de poder, uma dualidade de meios de produção (para utilizar uma expressão do modelo marxista) pode ser equacionada: referente aos instrumentos implicados no desempenho da actividade – latentes ou manifestos – e aos recursos organizacionais. Na prática estes predicados podem parecer idênticos, mas analiticamente distinguem-se bem. Por vezes, alguns objectos ligados à produção (ex: relógios de ponto) podem revelar-se importantes meios de controlo organizacional. Em certas organizações avaliam-se os obstáculos que os recursos produtivos enfrentam – como deficiências de método ou normas burocráticas – que entram o trabalho, quando a fonte dos problemas está nos meios organizacionais, isto é, nas práticas sociais e culturais que, por seu turno, produzem efeitos na maneira como as acções informais se disseminam (Sunesson, 1985).

Em suma, se no Departamento de Recursos Humanos se gerem comportamentos e os comportamentos humanos são eminentemente políticos, não será descabido pensar-se que as atribuições do departamento contemplem a gestão de conflitos. Este departamento, *a priori*, será potenciador de muito poder, sobretudo político, mas na realidade, os obstáculos são muitos e nem sempre o consegue efectivar (McClelland & Burnham, 1995).

4.4. A GRH e a Negociação

Apesar dos esforços e desenvolvimentos consideráveis, por todos reconhecidos, a literatura sobre a questão da negociação ainda não desenvolveu, por completo, uma estrutura totalmente sólida. Proliferam várias teorias, cada uma focando partes do problema. Nas organizações em geral, e nos departamentos de recursos humanos em particular, à semelhança do que acontece na vida, a cooperação pode não prevalecer e as escolhas estratégicas necessitam de ser explicitadas em modelos para determinar os resultados da negociação. Existem investigadores que defendem que a negociação, mais concretamente a capacidade negocial, é uma competência central da Gestão. Mais, há autores que são da opinião que os gestores, de uma forma genérica, passam cerca de 20% do tempo a negociar e tal actividade tem uma influência de cerca de 80% na estratégia organizacional. Estes são, muitas vezes, gestores ineficientes; concentram demasiado tempo nas diferenças, ignorando aspectos em comum. Alguns estudos referem mesmo que grande parte dos gestores tem por hábito subestimar a sua própria credibilidade, normalmente considerável (Rahim, Garrett & Buntzman, 1992; Conger, 1998; Carraro, Marchioni & Sgobbi, 2005).

Num *survey* feito a 400 gestores sobre política, Newstrom & Davis (1997) chegaram às seguintes conclusões: a política é comum nas organizações; os gestores têm de ser bons políticos para serem bem sucedidos; a política é muito importante ao nível dos decisores e da gestão e, por último, a política influencia a eficácia organizacional.

Se atentarmos no papel específico do departamento de recursos humanos não é difícil aquilatar que o gestor de recursos humanos pode ser um potencial negociador. Segundo Ulrich, citado por Cabral-Cardoso (1999), a função recursos humanos passa por diferentes papéis na definição e implementação estratégica: de arquitecto na coordenação estrutural e de consultor psicológico, a especialista administrativo.

Ora, todas estas características podem encontrar paralelo naquelas que são essenciais para o processamento de negociações eficazes. Se se partir do mesmo princípio de Rubin (1993) – que afirma que a concepção dos conflitos tem que ver mais

com a percepção que temos deles do com o que o que são na realidade, não querendo dizer que esta não é importante mas, antes enfatizando o que as pessoas pensam sobre ela que faz a diferença – e aplicando-se essa premissa a esta investigação, para além das percepções de poder e política, também as percepções sobre os conflitos e a gestão do mesmos por parte do departamento de recursos humanos, numa perspectiva intra e inter-organizacional, constituem uma das bases empíricas a explorar. Num estudo levado a cabo por Chesler, Crowfoot & Bryant (1978) – abordagem pioneira na investigação da ligação entre poder e gestão de conflito – uma das possibilidades aventadas é o incentivo ao surgimento de um acesso mais global ao processo decisório, pugnando-se por oportunidades políticas mais igualitárias.

Embora as desigualdades nunca deixem de ser constantes, se os conflitos na vida social e organizacional tendem a ser geridos, *a priori*, por pessoas vistas como poderosas, outros poderes poderão advir de diferentes agentes, resultantes da sua eventual intervenção nos resultados. Desde o fim da década de 70/início da década de 80 até aos nossos dias, que uma aprendizagem dos procedimentos requeridos para se obter poder é uma das questões primordiais na agenda da gestão de conflito. O maior desafio, na opinião de Chesler, Crowfoot & Bryant (1978) tem que ver com o desenvolvimento de situações para que os menos poderosos também possam ter acesso a algumas oportunidades de poder, em benefício da organização. A sociedade portuguesa é estruturalmente muito diversificada, os sistemas que a constituem e o tecido económico e social que a envolvem são consideravelmente heterogéneos, corporizando características próprias de culturas simultaneamente tradicionais e de influência pós-industrial (predomínio do sector terciário, advento das novas tecnologias de informação, novos valores e estilos de vida).

Na actualidade, o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e das comunicações e o seu reflexo em inúmeras áreas de actividade têm promovido a análise dos seus efeitos na produtividade e no crescimento económico. Em última instância, estará em discussão um processo de mudança tecnológica de índole sistémica – uma espécie de nova "Revolução Industrial" –, com implicações na generalidade dos sectores de actividade económica e social. O acesso à informação afigura-se cada vez mais um elemento estratégico fundamental para a sobrevivência e evolução das

organizações com tradução directa na formação e gestão de recursos humanos (Dastmalchian & Blyton, 1992; Marin, Vela, Sanz & Riva, 1997).

Não nos esqueçamos, no entanto, que embora inspirado pela tentativa de implementação do “Plano Tecnológico”, o nosso país ainda se ressentia com alguns resquícios de uma afirmação tardia dos imperativos industriais.

Como realçava, há mais de uma década, Alves (1997, p. 593):

“(…) Estamos perante um país de desenvolvimento intermédio. Portugal sofreu um processo de industrialização tardia, assente mais numa acção individualizada ou de pequenos grupos, sempre apoiados pelo Estado, do que tendo por base uma forte burguesia industrial (...); pelo baixo nível de instrução e de qualificação de mão-de-obra; por níveis de vida inferiores aos dos países centrais, por estruturas administrativas ancilosas; por modelos organizacionais tradicionais (...)”.

Entretanto, em termos conjunturais, muitas alterações foram sendo processadas, incorporando-se no modo de vida das pessoas um desenvolvimento técnico e tecnológico sem precedentes, no que diz respeito às condições para potenciar a criatividade e a inovação. Os valores ‘imateriais’, nos quais se incluem os recursos humanos, podem ser decisivos na estratégia organizacional. As empresas não visam, unicamente, atingir eficácia na utilização de recursos materiais. São, igualmente, instituições que podem otimizar as componentes mais intangíveis, sendo através delas que se pode aplicar o conhecimento produzido pela ciência (Fonseca & Caraça, 1996; Legge, 1999; Schneider, 1999; Marrewijk & Timmers, 2003; Rego & Cunha, 2004; Natcher, Davis & Hickey, 2005).

O desafio da Gestão de Recursos Humanos passa, entre outras questões, pela adaptação a este contexto de permanente evolução, dado que a aposta na (re)qualificação dos recursos humanos é um dos vectores determinantes da mudança. Paralelamente, em resultado do que tem sido exposto, assiste-se ao surgimento de conflitos em áreas não tradicionais. Os gestores de recursos humanos, e também os restantes elementos das organizações contemporâneas, beneficiariam, eventualmente,

em aprender a produzir resultados e a realizar acções sem a resistência de formas tradicionais de poder (Ryan, 1995; Kamoche & Mueller, 1998).

Como se tem vindo a argumentar, é viável exercer-se influência longe da esfera da autoridade e, partindo da premissa da auto-satisfação de interesses, não é utópico pensar-se na cooperação como uma via a potenciar nesta confluência entre poder e negociação na organização. Este processo assenta na já referida norma da reciprocidade, isto porque as tácticas utilizadas para ganhar poder político não são muito díspares das utilizadas na negociação. Destacam-se os símbolos de poder, as redes informacionais e as alianças como elementos comuns explorados (Newstrom & Davis, 1987; Espírito Santo, 1996; Lant & Hewlin, 2002).

Por definição, os trabalhadores e as organizações têm obrigações e compromissos mútuos, plasmados no “Contrato Psicológico” da organização, que define as suas relações pessoais e profissionais. A não ser que os gestores construam ‘novas fronteiras’ torna-se quase ‘irreal’ esperar dos colaboradores uma interiorização de modificações que não encontrem resistências nos diferentes *status quo* reinantes (Austrin, 1994; Larkin & Larkin, 1996; Guest & Conway, 1997; Ruiz, 1997; Bishop, 1999; Blasi & Kruse, 2001; Janssens, Sels & Brande, 2003; Kallinikos, 2003).

Isto é, as formas de produção já não são tão estáveis como outrora e é vital não só a intervenção na Formação como, de igual modo, a adopção de uma comunicação mais flexível por parte dos gestores e, sobretudo, dos gestores de recursos humanos (Schweiger & Denisi, 1991; Kelly & Kelly, 1994; Strebel, 1996; Castanheira & Caetano, 1999; Dass & Parker, 1999; Miller, 1999; Aghazadeh, 2003).

Em complemento, como argumenta Brandão (2000, p. 184):

“(…) Em termos de instrumentos de Gestão de Recursos Humanos, verificamos igualmente algumas alterações importantes (...). Assim, no período considerado tinha ocorrido numa redução dos subsídios e prémios irregulares, o que poderá apontar no sentido da utilização progressiva do sistema de retribuição como instrumento da motivação da mão-de-obra. Do mesmo modo, os dados apontavam para a utilização da formação profissional como instrumento de requalificação do efectivo, sobretudo na medida em que o seu peso era superior no caso dos profissionais não qualificados (...)”

As relações de poder que se estabelecem entre o departamento de gestão de recursos humanos e os trabalhadores são determinantes para a implementação de alianças e podem, de *per se*, influenciar a eficácia organizacional. Uma gestão dos recursos humanos estratégica (GRHE) que identifique as competências emocionais, sociais e técnicas de cada empregado tem predados para interagir nas coligações que possam, hipoteticamente, emergir (Badal, 2005; Baker, 1999; Becker & Uselid, 1999; Rowden, 2002; Pablos, 2004; Thite, 2004).

Quem gere os recursos humanos encontra-se na iminência de actuar como ‘intermediário negocial’, não só no plano formal (principalmente no caso das negociações sindicais) como, fundamentalmente, ao nível da rede informal e dos acordos tácitos e ‘invisíveis’ (Serrano, 1996; Cabrera, 2003; Lajara, Lillo & Sempere, 2003; Rynes, 2004; Wielemaker & Flint, 2005).

Como explica Kamoche (2000, p. 265):

“(...) Existe um extenso debate sobre as manifestações do conflito e a gestão do conflito na sociedade capitalista (...) os esforços (...) incluem a «negociação integrativa» (...). Estes desenvolvimentos não têm sido suficientemente articulados na GRHE (...)”.

É nesta confluência de interesses, fonte de inúmeros conflitos, que se situa, idealmente, o papel da GRH. Se, na realidade, houver uma maior articulação entre as políticas de recursos humanos, e a estratégia negocial e a actuação do seu departamento for, preferencialmente, sistémica e integrada, este tipo de gestão pode vir a ser detentor de um poder mais efectivo. Em suma, apesar da desconfiança de alguns investigadores – na capacidade da GRH se afirmar na sua plenitude e conseguir produzir os efeitos práticos que alguns pensariam que pela sua essência poderia garantir – não parece haver grandes dúvidas quanto ao facto de, retoricamente, os gestores de recursos humanos poderem vir a ser actores privilegiados no processo de gestão de conflitos (Peterson, 2004).

CAPÍTULO V
PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

5. Metodologia(s)

5.1. Descrição da Temática e das Opções Metodológicas

A política é uma realidade para aqueles que tomam decisões nas organizações e começa a ser perspectivada para além dos preconceitos tradicionais na sua apropriação organizacional. Neste conspecto, realça-se a investigação desenvolvida por Bodla & Danish (2009) que avalia o grau de percepção política nas organizações (POP- *Perceived Organizational Politics*) e a sua influência na satisfação, no empenhamento, no envolvimento, no *stress* ou no *turnover*. Realizaram 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, 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 & Gormus (2009) 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 & Benson (2009), no seu estudo 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.

No tocante a esta matéria, em Portugal, salienta-se o trabalho de Veloso (2007) sobre *o Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Confirmou-se que a GRH é uma função disseminada pelos diferentes níveis de chefia e que a responsabilidade do seu departamento enquanto órgão de suporte se prende com a definição de sistemas transversais como o Desenvolvimento de Carreiras ou a Avaliação de Desempenho. Da mesma forma, Philadelpho & Macêdo (2007) tentaram conceber a *Avaliação de Desempenho como um instrumento de poder na gestão das pessoas*, ainda que este poder só se operacionalize sob a alçada da decisão da Administração. Na investigação de Pacheco (2009), sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos (um estudo de caso com o contributo de responsáveis pelos RH de 21 grandes empresas brasileiras, a quem foi aplicado um questionário sobre a respectiva função), verificou-se o impulso de querer 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. Nesta linha de raciocínio, na investigação de Esteves (2008) sobre *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*, uma das suas conclusões remete-nos para o facto das diferenças nas práticas de recursos humanos entre Unidades de Negócio não serem estatisticamente significativas, o que reforça o carácter global da função, que não se confina unicamente ao departamento de GRH.

Embora o desfasamento entre a retórica e a prática não seja exclusivo da GRH a discrepância entre o discurso e a realidade é muito vincada nesta área, atreita a extrapolações do senso-comum. Cabral-Cardoso, um dos investigadores portugueses com mais estudos neste domínio, - num artigo de 2006 intitulado *Portuguese Management Between Global Rhetoric and Local Reality: The Case of HRM*, publicado na *Management Research* - tentou aferir essa (des)adequação teórica às *praxis* de recursos humanos no nosso país. Segundo o autor, os gestores de RH portugueses e os

académicos adoptam uma retórica de origem anglo-saxónica, o que acentua ainda mais as dissonâncias que existem.

O estatuto do Departamento de GRH é tema de discussão actual. Na pesquisa implementada por Farndale & Hope-Hailey (2009), 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 organizacionais. Vargas (2009), no seu artigo que versa esta problemática, tenta impulsionar o debate sobre o que se entende por poder e a forma como este é interpretado pela Administração.

Na transposição destes pressupostos para o âmbito negocial, Brito, Capelle, Brito & Silva (2009) abordaram, num estudo de caso, a dinâmica política no espaço organizacional, considerando as relações de poder numa organização cooperativa. O estabelecimento de resultados indicia a evidência de tácticas realizadas por diferentes grupos de interesse que se distribuíram em coligações. 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 & Parker (2009) 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.

De referir, igualmente, o estudo de Ferreira, Keating, Silva & Veloso, (2010) onde se aborda a *Tomada de Decisão em Gestores de Recursos Humanos e Confiança Organizacional*. Esta abordagem aduz indicadores futuros para a investigação sobre negociação e para a percepção sobre a adequação de determinadas competências ao processo de tomada de decisão. Um paralelo de intenções encerra o artigo de Guttman (2009), que defende que a gestão de conflitos deveria ser uma das competências-chave dos profissionais de Recursos Humanos.

Aliás, são crescentes os estudos empíricos em que negociação e emoções interagem. Olekalns & Smith (2008) 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 & Sobral (2005) 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 administradores das 500 maiores empresas nacionais sobre inteligência cognitiva e emocional. Ficou patenteado que os gerentes 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 (Cunha & Pereira, 2008).

Ao nível das abordagens que assentam em narrativas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos sobressai o trabalho (de origem metodológica qualitativa) empreendido por Kaudela-Baum & Endrissat (2009). 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 & Bhargava (2009), no qual se equaciona a revisão da relação entre certas práticas de Recursos Humanos e o contrato psicológico, questionando-se sobre o contributo deste para o 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.

Na génese deste esboço têm papel de destaque dois trabalhos de investigação de dois autores portugueses, como referências estruturais e estruturantes. O primeiro tem como título “Estratégias e Táticas em Negociação: para um Modelo de Eficácia Negocial” e é da autoria de Cunha (2000) e o segundo, intitulado “As Características do Negociador no Contexto Empresarial Português”, foi elaborado por Sobral, em 2001. Pretende-se conjugar os dois núcleos: a negociação e as características do departamento de GRH como negociador.

Quanto às metodologias a utilizar na investigação projectada, optou-se globalmente por um cruzamento entre a metodologia qualitativa e a metodologia quantitativa, tendo-se atribuído primazia, dadas as características inerentes ao objecto de estudo seleccionado, à primeira. De facto, atendendo às dimensões comportamentais do objecto central da presente investigação (o poder negocial da GRH na relação inter-departamental), a metodologia qualitativa, dado dirigir-se à compreensão e descrição dos fenómenos, numa perspectiva dinâmica, fenomenológica e com especial atenção aos significados e aos contextos (Almeida & Freire, 2007), possibilita uma riqueza analítica expressiva. Desse modo, optou-se pela aplicação da técnica da entrevista semi-estruturada a informantes privilegiados, atendendo a que a interacção com os interlocutores possa ser facilitadora de uma maior espontaneidade e revele atitudes e posturas que obedeçam a uma certa informalidade, não negligenciando a tendência dos sujeitos responderem de acordo com o que é socialmente esperado e aceite. Procurou-se, deste modo, ter em consideração as limitações inerentes a cada uma das metodologias seleccionadas, tendo-se preconizado um exercício de complementaridade entre ambas como forma de atenuar essas mesmas limitações.

O carácter inovador e original da presente investigação reside no facto de se analisar a conexão entre poder e negociação em profissionais de GRH e também de se investigar especificamente a temática da eficácia negocial nesse grupo através de uma metodologia qualitativa.

Para recolha de dados junto dos informantes privilegiados foi elaborado um instrumento específico (*GRH-PN* - Percepção sobre o Poder e a Negociação Inter-Departamental) aplicado a 20 indivíduos, todos Directores de Departamentos, com funções que não especificamente a de GRH (na sua grande maioria de unidades de produção) e que mantinham relação hierárquica directa com o Departamento de GRH (ver anexo 1). O guião *GRH-PN* contempla as seguintes categorias de análise:

- Objectivos do Departamento de RH;
- Modelos: Administração de Pessoal *Vs* GRH;
- Caracterização do Departamento;
- Proximidade e Participação da GRH na Tomada de Decisão;

- Tipos de Negociação;
- Formas/Orientações de Negociação;
- Distribuição/Afectação de Recursos na Negociação;
- Participação da GRH na Negociação nas Organizações;
- Fontes de Poder na Negociação Levada a Cabo pelo Departamento de GRH;
- Percepção sobre a Influência da GRH na Negociação com os Outros Departamentos;
- Variáveis Comportamentais e Pessoais da Negociação empreendida pela GRH;
- Dimensões da Eficácia Negocial dos Profissionais de GRH.

O recurso complementar à metodologia quantitativa implicou a aplicação do *CEN* - Questionário de Eficácia Negocial (ver anexo 2), com o objectivo de analisar e aferir quais as dimensões fundamentais presentes na eficácia em negociação de uma amostra ampla de profissionais da Gestão de Recursos Humanos. Seleccionou-se, assim, uma amostra de 215 indivíduos, de um conjunto bastante abrangente de profissionais, provenientes de todo o país, procurando-se indagar, através de outra lógica de recolha de dados, quais as estratégias e táticas negociais mais utilizadas por esses profissionais de GRH no exercício das suas funções. Interessou aqui averiguar as dimensões mais prementes no acto negocial na perspectiva destes profissionais, procurando constatar até que ponto a mesma poderia ir de encontro à visão patenteada, mediante a metodologia qualitativa, pelas direcções de outros departamentos em contacto directo com o de recursos humanos (nomeadamente a informação fornecida às questões 12, 13, 14, 15 e 16 do guião da entrevista).

É importante salientar aqui que a opção pela aplicação do *CEN*, enquanto instrumento de avaliação da eficácia negocial, se fundamenta no facto do mesmo ter vindo a receber comprovação empírica significativa em Portugal (Cfr. Cunha, 2008). Todavia, a complexidade inerente ao conceito de eficácia negocial não se esvazia na abordagem conceptual na qual se fundamenta o *CEN*, uma vez que o conceito de eficácia negocial integra, para além de variáveis comportamentais, variáveis cognitivas, de personalidade e negociais propriamente ditas (Cfr. Cunha, 2008).

Em relação às organizações abordadas no estudo 1, de natureza qualitativa, a amostra constituiu-se por um núcleo de 4 empresas, onde foram efectuadas 20 entrevistas. Em termos de dimensão, as organizações abordadas foram de média/grande dimensão, situadas no Norte de Portugal, na medida em que a complexidade estratégico-estrutural dessas organizações é proporcional às mais-valias analíticas que estas podem possibilitar. Apesar de estas empresas não serem representativas da realidade nacional (dominada por MPME'S), pela estrutura e sistema técnico que possuem, o seu enfoque é pertinente no contraste que assume em relação ao quadro dominante. Outra diferença a assinalar é a de que a perspectiva de pesquisa radica numa visão inter-departamental sobre as dimensões globais do exercício do poder e da possível eficácia negocial do Departamento de Gestão de Recursos Humanos. Foram tidas em consideração as visões – de poder relativo, de estatuto e de optimização de recursos (conhecimento, legitimidade e sistema de trocas) – das outras direcções de departamento, sobre o departamento de GRH.

Quanto ao estudo 2, de índole quantitativa e com carácter meramente exploratório e complementar ao primeiro, a escolha das organizações assentou, igualmente, numa incidência dupla, que encontra justificação nos fundamentos que presidiram à opção pela simultaneidade dos instrumentos utilizados. Por um lado, o objecto de estudo quantitativo tem como base uma associação profissional da classe, com abrangência nacional, a *APG* (Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos), de molde a procurar obter-se uma representatividade homogénea e consistente (perspectiva intra-departamental). Tentando-se circunscrever, basicamente, o público-alvo a uma organização (e à sua base de dados informática), na investigação, por via de focalização mais específica, procurou-se obviar a tendência de se incorrer em generalizações abusivas. Recorreu-se, por outro lado, a uma base de dados de uma associação académica, a *AMEGRHUM* (Associação de Mestres em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho). Este tipo de incidência permite que se procurem indicadores comuns a outras organizações e possibilita inferir elementos que se aproximam de outras situações/realidades.

O debate sobre a GRH é multifacetado e, em alguns aspectos, controverso, daí a importância do(s) discurso(s) que se produz(em) sobre esta matéria. A GRH tem sido

algo paradoxal no que respeita, em muitas situações, à não correspondência prática dos seus fundamentos académicos, aspecto fundamental a que procuramos dar resposta através da complementaridade entre os dois estudos. É interessante analisar o papel de um departamento de GRH para melhor se obter uma proximidade entre o discurso e as práticas de recursos humanos e, conseqüentemente, perceber a participação do referido departamento na eficácia negocial na e da organização. As mentalidades influenciam as práticas e estas podem facilitar uma evolução científica. É pertinente existir uma dialéctica permanente entre as pesquisas académicas e as necessidades das organizações, com implicações na gestão (Cabral-Cardoso, 2006). É primordial um estudo que se direcione para o papel da GRH nesta encruzilhada. São as pessoas que fazem a diferença nas organizações. Tenta-se perceber até que ponto o departamento que as gere também se poderá distinguir no que diz respeito à negociação.

Nesse sentido, implícita ou explicitamente, grande parte do tempo dos colaboradores nas empresas é dedicado à negociação (Cunha, 2008). Não é difícil equacionar quanto os gestores e, sobretudo, os gestores de GRH se dedicam a questões negociais e, conseqüentemente, ao exercício do poder. Negociar é um acto intrínseco à profissão de GRH. Numa investigação anterior, Moreira (2003) analisou, recorrendo exclusivamente à metodologia qualitativa e apenas num estudo de caso, as percepções que os profissionais de GRH, quer de topo, quer operacionais, possuíam sobre a dimensão do poder no desempenho das suas funções. Este é mais um aspecto que fundamenta a opção por procurar, nesta investigação, aferir as percepções que outros profissionais de topo estratégico, que lidam directamente com as respectivas Direcções de GRH, detinham sobre os fenómenos do poder e da negociação vivenciados pelos próprios responsáveis pela área da Gestão das Pessoas, em várias organizações.

Os estudos empíricos que relacionam o poder com as características organizacionais não abundam na literatura organizacional. Estes tipos de investigação poder-se-ão constituir como importantes contributos para se conseguir a eficácia da supervisão. Alguns estudos procuram perceber a implicação entre os tipos de poder dos supervisores e as características organizacionais, dimensão que não constitui directamente objecto de estudo empírico da presente investigação. 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 (Atwater, 1995).

Do ponto de vista dos outros departamentos (inter-departamental) pesquisa-se as ‘impressões’ de ‘poder relativo’ do Departamento de Gestão de Recursos Humanos e, por acréscimo, a influência (simbólica) que este poderá ou não alcançar. Os processos negociais, enquanto processos comunicacionais, podem conduzir ao surgimento de importantes indícios para o gestor de recursos humanos. Assim, analisar-se-á o papel do departamento de recursos humanos nas dimensões negociais relacionadas com a tarefa e, de igual modo, com as relações interpessoais.

Os resultados aferidos quanto à eficácia têm, na sua origem, como matriz integradora, a ligação entre as características de poder presentes no perfil de negociador do departamento em vertente análise e as dimensões intrínsecas à sua actividade nas organizações. Na actualidade, as investigações sobre esta(s) matéria(s) direccionam-se para acções nas quais os gestores de RH como negociadores podem intervir: a contribuição percebida dos recursos e possíveis fontes de poder - recompensas e punições, competências, legitimidade e conhecimento (Li, Tost e Wade-Benzoni, 2007).

Numa perspectiva intra-departamental, e ao nível da gestão de competências, do fluxo comunicacional e da participação decisória, estudar-se-ão alguns indicadores - passíveis de serem avaliados quando se trata da análise dos vários tipos de influência que o departamento de recursos humanos pode explorar na negociação - que não excluem, em moldes preliminares, a possibilidade de haver alguma predisposição (em termos de perfil psicológico) dos profissionais de GRH para poderem assumir, no que respeita a uma eventual e parcial eficácia, alguma intervenção na gestão dos (des)equilíbrios de poder na negociação (sobretudo quando actuam como *mediadores* na gestão de conflitos). Todos estes pressupostos se enquadram nas restantes dimensões de Mastenbroek (1991); a obtenção de resultados eficazes; a promoção de um clima construtivo e obtenção de flexibilidade comportamental, que norteiam e complementam a dimensão do poder negocial nas organizações.

5.2. Objectivos da Investigação, Questões e Hipóteses

Atendendo à problemática teórica desenvolvida na primeira parte desta investigação, na qual se procurou aprofundar os conceitos de conflito e da sua gestão construtiva, de negociação, enquanto enfoque e estratégia global de exercício de poder inter e intra-departamental da GRH, e de poder nas organizações, assim como a articulação que possivelmente se pode estabelecer entre os mesmos, os objectivos deste trabalho (e, conseqüentemente, dos dois estudos que o integram) procuram ir de encontro ao confronto dos pressupostos teóricos delimitados com a realidade empírica que os consubstanciou.

Desse modo, o objectivo geral da presente investigação centra-se na aferição e análise das opiniões e percepções sobre a possível relação entre poder e Gestão de Recursos Humanos aos níveis da negociação inter e intra-departamental. Nesse sentido, procura-se, ainda, investigar quais as dimensões presentes na negociação realizada por um conjunto seleccionado de profissionais de GRH, em termos de eficácia negocial dos mesmos (à luz dos pressupostos do modelo integrativo de negociação eficaz de Mastenbroek, 1991). Pretende-se explorar algumas dimensões de eficácia negocial na perspectiva de um conjunto de *experts* em negociação (neste caso, profissionais de GRH) à semelhança do que havia sido desenvolvido no estudo pioneiro de Rodríguez (1990). Retoma-se, em certa medida, o estudo de Cunha (1996) para a realidade portuguesa.

Quanto aos objectivos específicos, trata-se de averiguar, em primeira instância, até que ponto o poder negocial inerente à gestão dos recursos humanos transcende uma lógica exclusivamente departamental (objectivo comum, directa ou indirectamente, aos estudos 1 e 2).

Em relação ao estudo 1, de natureza qualitativa, os objectivos específicos passam por: aferir a correspondência entre os objectivos gerais da organização e os objectivos subjacentes à ‘missão’ do Departamento de Gestão de Recursos Humanos; analisar as aproximações e afastamentos dos principais paradigmas estudados (o paradigma da Administração de Pessoal e o paradigma da GRH e a sua adequação ao

Departamento de Gestão de Recursos Humanos); avaliar a participação da GRH no processo de tomada de decisão; estudar as relações estabelecidas entre o Departamento de Gestão de Recursos Humanos e os correspondentes eixos de poder, com base nas percepções dos outros departamentos sobre a importância, a influência e as fontes de poder do Departamento de Gestão de Recursos Humanos; compreender a natureza do processo de gestão de conflitos e de negociação, formal e informal, por parte dos profissionais de GRH na organização em que estão inseridos, procurando caracterizar as diferentes dimensões que integram a eficácia negocial dos mesmos; e indagar sobre algumas possíveis variáveis comportamentais e pessoais que possam ter relevo para os processos de negociação em que participam os gestores de recursos humanos enquanto negociadores.

Quanto aos objectivos específicos do estudo 2, de natureza quantitativa, e que procura fazer uma ligação com estes derradeiros objectivos do estudo 1 (respeitantes aos processos negociais e respectiva eficácia), pretende-se: identificar as várias dimensões presentes nas diferentes práticas negociais empreendidas pelos profissionais de GRH seleccionados para a presente investigação, e a sua importância para a eficácia negocial, tendo presente, como oportunamente referido nesta investigação, que este último conceito é aferido através do modelo de Mastenbroek (1991).

Tendo como base a literatura revista sobre os temas analisados e relacionando-a com os objectivos estabelecidos para a pesquisa empírica, formularam-se várias questões e hipóteses a testar, respectivamente nos estudos 1 e 2. A importância do estabelecimento de questões e hipóteses em qualquer pesquisa científica é inquestionável, uma vez que estas actuam como antecipações compreensivas sobre a experiência que a própria experiência deve avaliar. As questões e hipóteses, suportando-se em raciocínios científicos, podem também representar soluções para os problemas delineados. A escolha das questões e das hipóteses implica uma (pré)selecção por parte do investigador para verificar se, através de todo o processo de investigação, estas são confirmadas (ou não) pelos factos.

Apresentam-se, primeiramente, as questões relativas ao estudo 1 (qualitativo) e, de seguida, algumas hipóteses relativas ao estudo 2 (quantitativo). Por último, equacionaram-se também possíveis questões de interligação entre os dois estudos.

Considerando que o tema central do presente trabalho se situa ao nível da relação entre poder negocial e o exercício profissional da Gestão de Recursos Humanos na realidade nacional, as questões colocadas para o estudo 1 são as seguintes:

a) 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 (por exemplo, Desenvolvimento de Carreiras ou a Avaliação de Desempenho);

b) a necessidade - patenteada na literatura e pelos gestores de Recursos Humanos - de afirmar, por via discursiva, um estatuto de relevância, encontra eventuais resistências no meio organizacional, principalmente ao nível das percepções inter-departamentais;

c) os responsáveis pelos outros departamentos, ditos 'de suporte', podem remeter para as unidades de negócio a preponderância no domínio da iniciativa de acção negocial nas organizações;

d) A participação da GRH no processo de tomada de decisão pode reflectir o poder negocial supostamente adstrito ao departamento que a representa;

e) a atribuição da influência do Departamento de GRH na negociação, formal e sobretudo informal, será tanto mais intensa quanto mais elevada for a respectiva posição na hierarquia organizacional;

f) em relação à percepção que os outros departamentos têm sobre a influência da GRH na negociação é manifesta a opinião de que não se consegue 'ultrapassar' uma

noção comum de legitimidade para a participação na resolução dos problemas que são intrínsecos ao Departamento de GRH, ‘esvaziando’ parcialmente a autoridade deste.

Atendendo a que se procurou cruzar metodologias, no sentido de obviar ao recurso a métodos e técnicas de investigação usualmente aplicados no campo da negociação (e que tendem, não raramente, para a averiguação de uma ou mais variáveis num ambiente negocial simulado), o estudo 2 tem um carácter eminentemente descritivo e portador de algumas características exploratórias, na medida em que se propõe analisar as dimensões presentes numa amostra exclusivamente composta por profissionais de GRH, em termos daquilo que constituem as suas opiniões sobre quais os comportamentos eficazes em negociação com profissionais de outros departamentos (lembre-se aqui que o *CEN*, tal como referido aquando da descrição do instrumento, não proporciona a aferição directa dos comportamentos negociais dos respondentes). As hipóteses formuladas são as seguintes:

a) espera-se que os resultados da aplicação do *CEN* à amostra seleccionada permitam reproduzir as dimensões do modelo teórico de base;

b) as pontuações obtidas pelos sujeitos desta amostra de especialistas de GRH podem variar atendendo ao sexo, idade, estado civil e habilitações dos mesmos;

c) as pontuações obtidas no *CEN* podem variar em função da dimensão, sector de actividade e localização das organizações a que reportam os profissionais de GRH;

d) a eficácia negocial dos profissionais de GRH pode variar de acordo com a designação da função e a dependência hierárquica da mesma;

e) numa amostra de profissionais de GRH é expectável que a dimensão do desenvolvimento de um clima construtivo seja valorizada entre as demais para obtenção de eficácia negocial;

f) os negociadores menos eficazes são aqueles que apresentam resultados menos elevados em obtenção de resultados.

Procurando um sentido de ligação entre os dois estudos empreendidos avança-se, ainda, com algumas questões de investigação que parecem pertinentes aferir, acentuando o carácter inovador que se tentou imprimir à presente pesquisa:

a) uma insuficiente intervenção do Departamento de Gestão de Recursos Humanos no processo de tomada de decisão - muito dependente estrategicamente da Administração - pode reflectir-se ao nível de uma menor eficácia negocial dos seus elementos nos resultados organizacionais;

b) pela posição que ocupa na estrutura organizacional o Departamento de Gestão de Recursos Humanos tem condições para ser um potencial 'intermediário' no(s) processo(s) de negociação que pode desenvolver;

c) é patente um sentimento generalizado de legitimidade, por parte dos directores de unidade(s), para participar na resolução dos problemas que são intrínsecos ao Departamento de GRH, 'esvaziando' parcialmente a sua autoridade e, consequentemente, a sua influência;

d) o poder negocial envolvido na gestão das pessoas pode transcender o poder adstrito ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos que, regra geral, é relativamente 'baixo'.

5.3. Instrumentos, Procedimentos e Amostras

5.3.1. Estudo 1

5.3.1.1. Introdução

Nesta investigação, 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. As metodologias qualitativas são abrangentes, permitindo extrapolações para complexos sociais de largo espectro, constituindo-se como mais-valias analíticas. Pretende-se imprimir uma abordagem que lida com indicadores, na tentativa de explicitar focos de incidência para futuras investigações empíricas. Com o recurso a instrumento(s) qualitativo(s), a(s) entrevista(s) semi-estruturada(s), mesmo que não se consiga torner o obstáculo dos respondentes produzirem afirmações em concordância com o que é socialmente aceite, a interacção com os entrevistados pode resultar em reacções de cariz espontâneo, servido de contraponto comparativo entre o plano teórico e o prático.

Nenhuma investigação científica consegue o cumprimento de uma objectividade absoluta e sem condicionantes, uma vez que é influenciada pela personalidade e pelos objectivos dos investigadores. Mesmo numa aposta exclusiva numa análise quantitativa a emergência deste tipo de contingências continua a subsistir, e as questões de carácter subjectivo e pessoal ainda se colocam e mantêm. Nesse sentido, a opção pelo cruzamento entre ambos os métodos (qualitativo e quantitativo) reforça a respectiva complementaridade.

Em relação à adopção de um instrumento qualitativo, a entrevista – “*Sobre o Papel da GRH na Negociação Organizacional*” - ganha relevância. Trata-se de um instrumento de recolha de informações através da conversação. Tem um papel de

destaque na maioria das abordagens empíricas de contextos sociais, revelando-se uma ferramenta muito flexível. O objectivo primordial da entrevista é expor a visão dos interlocutores sobre determinadas matérias (do âmbito negocial e *político* no departamento de GRH) e destacar indicadores que não são directamente observáveis. No processo da entrevista, as partes envolvidas estão em situação de desigualdade. Quem entrevista encontra-se, supostamente, em vantagem relativamente a quem responde, mas trata-se, também, de uma acção que pressupõe reciprocidade.

As questões negociais implicam, quase sempre, constrangimentos e reservas nos indivíduos. No entanto, as vivências, e sensibilidades dos entrevistados – neste caso, directores pertencentes a outros departamentos das organizações, hierarquicamente posicionados ao mesmo nível do de GRH – são imprescindíveis para a prossecução dos objectivos desta pesquisa. Diferentemente dos questionários, a entrevista permite a clarificação de ideias, explorando e aprofundando sentidos. As questões da confidencialidade e do tempo dispendido são das que mais entram a prossecução das entrevistas. Para salvaguardar a primeira não se faz menção ao nome das organizações analisadas – de média e grande dimensão do sector da indústria no norte de Portugal – tentando-se também evitar, dentro dos respectivos condicionalismos, a explicitação de características que revelassem a identidade da mesma. A duração média das entrevistas variou entre 1 hora e 1 hora e um quarto.

As entrevistas foram submetidas a uma semi-estruturação prévia aproximando-se de um grau de concreção tendencialmente mais elevado, que lhes confira identidade. Para tal, construiu-se um guião flexível e moldável para poder facilitar o exercício do contraditório, revelador do posicionamento de cada interlocutor, respeitando e promovendo o exercício de reflexões profícuas para a pesquisa.

5.3.1.2. Guião de Entrevista e Definição das Categorias de Análise

Para analisar a informação coligida, recorre-se à *análise de conteúdo* como instrumento auxiliar da exposição da mensagem transmitida pelos entrevistados. A

análise de conteúdo cruza o tratamento de dados com a análise de discurso, própria da semiótica, ciência da linguagem e dos signos. Na impossibilidade de realizar uma observação participante de origem psicossocial, o núcleo da análise de conteúdo situa-se na linguagem e, sobretudo, no discurso, ressaltando, sempre que possível, o referente exterior – a envolvente de trabalho. Analisar o discurso implica a contemplação de construções sociais. Na perspectiva de alguns autores, para se recorrer a esta forma analítica tem que se considerar alguns elementos, dos quais destacamos: o facto de a linguagem ser usada com diversas aplicações, com consequências diferenciadas, e ser simultaneamente, construída e construtiva.

Os colaboradores da organização, quando entrevistados, sentem o imperativo de definir e explicitar as situações em que se encontram envolvidos, identificando-as, contextualizando-as e atribuindo-lhes um sentido. Nas ‘narrativas’ que desenvolvem, edificam um discurso com base nestes pressupostos. Em muitos momentos, estabelecem-se ‘quadros’ que perspectivam a forma como as organizações se encontram parametrizadas, interpretando-as com base em modelos que circunscrevam o estado das coisas, as trajetórias das pessoas, a estrutura e as actividades que as organizações levam a cabo. Assiste-se a um impulso de intervir pela linguagem, de acordo com uma base provisoriamente estabilizada. Os empregados, os comunicadores organizacionais e os gestores materializam, na ‘narrativa’, uma espécie de ‘desdobramento’ do ‘quadro organizacional’, projectando-o segundo a construção de identidade(s). Os membros da organização identificam estratégias e avaliam os ‘jogos’ prevalecentes em consonância com os seus próprios mecanismos cognitivos. Trata-se da assunção espacial dupla da organização enquanto ‘lugar físico’, concreto e como ‘lugar virtual’, fenomenológico, projectado. É complexo aferir o enquadramento da ‘realidade’ que nos é imposto pelos outros (Andrade, 2000).

Se há uma ‘narrativa’ projectada por cada um de nós, existe, paralelamente, um ‘quadro’ elaborado pela organização enquanto ‘actor colectivo’. O ‘quadro projectado’ pela organização é corporizado num conjunto de táticas de figuração e compromisso do humano, ou através da ‘gestão do simbólico’, do institucional e do negócio, que conduzem a um grande esforço de imaginação para fazer corresponder uma ‘realidade

construída da empresa', impregnada do que é socialmente aceite, àquilo que constitui a sua própria existência (Andrade, 2000).

Ora, o mesmo fenómeno pode ser relatado de formas divergentes. A análise de conteúdo é um método 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. Os investigadores anglo-saxónicos nunca foram muito apologistas da análise dos textos, concentrando-se mais na investigação dos fenómenos sociais e das estruturas em que estão implicados. Este estudo segue mais esta linha anglo-saxónica sem, no entanto, perder de vista alguns aspectos da linguagem utilizada. Os seus fundamentos explicam-se no acto ou efeito de agrupar os conteúdos temáticos em núcleos de análise, em função das semelhanças e dissonâncias entre eles, e de acordo com os critérios definidos.

Os pressupostos para a eleição das categorias a serem abordadas são de origem fundamentalmente semântica, tornando-se pertinente a distinção entre as diversas vertentes conceptuais. A aferição das similitudes e diferenças das unidades assenta numa lógica de consistência, de maneira a poder-se proporcionar o estabelecimento de conexões entre as categorias integradas num esquema categorial de largo espectro. Convertidas as unidades temáticas em categorias constroem-se, igualmente, as dimensões que lhes são adstritas.

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*. Uma vez estabelecida, a matriz categorial não sofrerá significativas modificações no processo de análise. Os principais vectores temáticos são: a negociação e o poder no departamento de GRH. Assim, serão definidas as seguintes categorias de análise e respectivas dimensões:

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Objectivos do Departamento de RH	Contribuição Para o Cumprimento dos Objectivos Organizacionais
Modelos: Administração de Pessoal Vs GRH	Administração de Pessoal GRH
Caracterização do Departamento	Sistemas de Controlo Perspectiva das Relações Entre os Trabalhadores e a Gestão Regras
Proximidade e Participação da GRH na Tomada de Decisão	Posicionamento Hierárquico Intervenção Estratégica nas Políticas de GRH Envolvimento na Tomada de Decisão Operacional
Tipos de Negociação	Formal/Institucional Informal
Formas/Orientações de Negociação	Distributiva Integrativa Motivos Mistos
Distribuição/Afectação de Recursos na Negociação	Informação Legitimidade Recursos Materiais Conhecimento/ <i>Expertise</i>
Participação da GRH na Negociação nas Organizações	Com a Administração/Gestão Com os Pares Com os Colaboradores
Fontes de Poder na Negociação Levada a Cabo pelo Departamento de GRH	Poder Objectivo/ Efectivo Poder Relativo (Percebido)
Percepção de Influência da GRH na Negociação pelos Outros Departamentos (Processos Cognitivos)	Propensão à Tomada de Riscos <i>Locus</i> de Controlo Interno-Externo Complexidade Cognitiva Tolerância à Ambiguidade
Dimensão Atitudinal da Negociação Levada a Cabo pela GRH (Perspectiva Inter-Departamental)	Confiança Generalizada Autoritarismo Maquiavelismo Conciliação/Beligerância
Contribuição da GRH para a Eficácia Negocial	Procurar Influenciar Equilíbrio de Poder

O papel determinante do poder na negociação, apesar de muito reconhecido academicamente, tem sido pouco aprofundado no que diz respeito às dinâmicas que o envolvem neste contexto. Teoricamente, é expectável que possa haver algum equilíbrio negocial, no entanto, esse desiderato fica por cumprir na maioria das situações.

Depois de se abordar a problemática da participação da GRH nas decisões e no negócio, pretende-se analisar 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 – 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, estes são indicadores importantes para o estudo da eficácia dos negociadores.

5.3.1.3. Caracterização Sócio-Demográfica dos Entrevistados

A opção por uma amostra exploratória de conveniência recaiu em 4 empresas consideradas, na sua quase totalidade, de grande dimensão. Foram realizadas 20 entrevistas com o intento de se analisarem as perspectivas inter-departamentais sobre o poder e a política, tendo como base as diferentes expectativas, preocupações e percepções dos entrevistados; Directores de diferentes Departamentos/Unidades (o facto de serem, na sua maioria, pertencentes a organizações com mais de 5000 colaboradores facilita o desenho funcional e estratégico de Unidades de Negócio, dada a sua complexidade) posicionalmente situados no organigrama no mesmo nível hierárquico de atribuições.

Com a intenção de se ultrapassarem certas vicissitudes - intrínsecas a uma investigação com estas características - optou-se por abordar organizações com esta(s) envergadura(s) no panorama empresarial português, na medida em que a sua configuração estratégica resulta numa riqueza analítica relevante. Em termos de caracterização, pode referir-se que se tratam de 2 organizações do ramo da Indústria e outras tantas da Distribuição com sede no Norte de Portugal (3 do Distrito do Porto e 1 de Braga). Algumas organizações assumem, igualmente, uma vertente multinacional incorporando fábricas, escritórios e agentes espalhados pelos diversos lugares do mundo.

Estruturalmente, trata-se de determinadas organizações que se podem equacionar como sendo de natureza ‘matricial’. Segundo a tipologia de Mintzberg (1995), as organizações tentam combinar o ‘agrupamento funcional’ com o ‘agrupamento por fins’, convergindo departamentos e unidades de negócio. Dividida na base de agrupamentos funcionais, este(s) tipo(s) de organização ‘facilita(m)’ 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.

Do universo referente ao número de Unidades/Departamentos - presente nos organigramas das empresas em análise - foram entrevistados mais de 80% do total de Directores ‘equiparados’ ao Director de Recursos Humanos. É de referir que a maioria das Unidades às quais pertencem os indivíduos é muito específica em cada organização, assumindo diferentes nomenclaturas adstritas às múltiplas realidades (e representam 50% dos casos), motivo pelo qual são referidas indistintamente (Cunha, 2008). Em relação aos departamentos dos entrevistados, os mais representativos são: o Departamento Relações Públicas e de Marketing (4 Directores/20%), o Departamento Comercial (3 Directores/15%), e o Departamento Financeiro (3 Directores/15%). Em relação à distribuição da amostra por sexo é equitativa (50% do sexo masculino e 50% feminino). As mulheres ocupam gradualmente lugares de destaque nas organizações. Tal desiderato tem reflexo nas pessoas entrevistadas (apesar da base de incidência ser relativamente reduzida). Quanto à caracterização por idade(s) são evidenciadas posições hierárquicas que pressupõem uma correspondência etária mais elevada:

Quadro 1 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagem

Idade	Entrevistados	%
24>34	2	10
35>44	14	70
45>54	1	5
55>	3	15
Total	20	100

Todavia, pela análise dos dados sobressai a incidência na faixa etária que vai dos 35 aos 44 anos (70%), o que espelha uma actual aposta numa constante renovação dos conhecimentos e que acaba por acompanhar uma progressiva subida na carreira mais cedo do que noutros tempos. Os números comprovam esta ideia; mais de 2/3 (65%) dos entrevistados pertence à ‘casa dos 30 anos’ (embora a maior parte deles esteja mais próxima dos 40). O aforismo ‘a antiguidade é um posto’ perde preponderância, apesar de ainda se verificar com alguma visibilidade (15% tem mais de 55 anos). O que acontece é que os exemplos empresariais que se apresentam denotam a força mobilizadora de empresas em expansão, que investem no desenvolvimento de tecnologias e de políticas de inovação. Não obstante a experiência que os anos de trabalho acrescentam, a progressão na carreira parece já não estar tão dependente deste predicado.

Quanto às qualificações dos indivíduos entrevistados, constata-se que o nível de escolaridade acompanha o perfil de exigência de competência(s) das actividades de Chefia e de Gestão. Como seria de esperar são funções que acarretam conhecimentos transversais - em contextos de liderança - não sendo de estranhar o elevado número de pós-graduados (na área da Gestão e afins).

Quadro 2 – Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo

Sexo	12º Ano	Graduações (Só licenciados)	Pós- Graduações	Total Global
F	0	4	6	10
M	1	4	5	10
Total Global	1	8	11	20

Só um dos Directores (do sexo masculino) não é licenciado e mais de 50% dos seus pares possuem uma pós-graduação (mestrado), com ligeira vantagem para as mulheres neste conspecto de aferição dos graus académicos e da sua afectação por sexo(s). O esforço das organizações no incremento do ‘*know-how*’ do domínio dos especialistas encontra paralelo no incentivo ao aperfeiçoamento de aptidões comportamentais.

Quadro 3 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por áreas de qualificações que possuem, em número e percentagem

Qualificações	Nº entrevistados	%
Licenciatura em Gestão	7	35
Licenciatura em Engenharia	5	25
Licenciatura em Economia	3	15
Outras Licenciaturas	3	15
Licenciatura em Sociologia	1	5
12º Ano	1	5
Total	20	100

No entanto, a ‘cultura de engenharia’ faz-se sentir; (25%) dos directores tem formação a este nível. Mas, o maior relevo vai para o domínio da Gestão como requisito académico (35%), que monopoliza o quadro dos Directores. Acaba por ser uma decorrência natural das pessoas com posições hierárquicas em causa que, amiúde, auxiliam a Administração. A visão integrada do(s) negócio(s) pressupõe este tipo de qualificações por parte dos Directores dos diferentes Departamentos e, sobretudo, por parte dos das Unidades.

5.3.2. Estudo 2

5.3.2.1. Introdução

Na presente pesquisa, o propósito de estudo da eficácia negocial encontrou ‘adequação metodológica’ num questionário (*CEN – Questionário de Eficácia Negociadora*) concebido em Espanha por Serrano & Rodríguez, em 1989, e aferido, posteriormente, para a realidade portuguesa por Cunha em 1996 e, mais tarde, em 2000, no seu estudo de doutoramento sobre “Estratégias e Táticas em Negociação: para um Modelo de Eficácia Negocial”.

Depois de definidos os objectivos determinantes para aplicação empírica – e de a metodologia quantitativa ter sido seleccionada – é inevitável equacionar o tratamento estatístico (*SPSS*) como base primordial de análise. Interessa, por outro lado, contextualizar os motivos que conduziram à opção do instrumento quantitativo apresentando, para o efeito, o respectivo objecto de estudo.

A organização-alvo de investigação quantitativa é uma associação, que representa os profissionais de Gestão de RH (APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos). Pioneira no nosso país, esta associação (foi criada em 1964) tem acompanhado a evolução desta profissão desde os tempos da Administração de Pessoal. Aliás, não se estará muito longe da realidade ao afirmar-se que a história da APG se confunde com a da Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Desde a sua fundação, a APG tem como preocupação principal a divulgação de métodos e técnicas relacionados com acções que vão desde as políticas salariais - passam pelo Planeamento e Gestão de Carreiras, pelo Recrutamento e Selecção - até à Formação, não esquecendo vectores como a internacionalização da actividade, o impacto tecnológico ou a inovação. Visa desenvolver a Função GRH em várias vertentes, funcionando como parceira, simultaneamente, científica e profissional promovendo a realização de encontros, seminários, acções de formação, para além das inúmeras colaborações empresariais e da publicação de boletins, revistas e livros.

Nesse sentido, dadas as características de representatividade, a amostra explorada neste estudo - proveniente dos sócios respondentes, inscritos numa base de dados informática (o questionário foi apresentado aos responsáveis da APG e, após consentimento destes, foi enviado, via *e-mail*, aos sócios) - afigura-se, *a priori*, como bastante pertinente no intento de se analisarem questões negociais e de se tentar avaliar a sua eficácia. A esta base de dados, acrescentou-se uma outra, de natureza mais académica; a da AMEGRHUM (Associação de Mestres em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho), com a intenção primordial de se atingir uma amostra significativa.

5.3.2.2. Breve Resenha Histórica do CEN – Questionário de Eficácia Negocial

O instrumento quantitativo proposto para esta investigação é um inquérito por questionário criado no fim dos anos 80 (1989), em Espanha, por Serrano & Rodríguez com a designação de *CEN (Cuestionario de Eficacia Negociadora)*, com a finalidade de tentar apresentar uma escala de utilização simplificada e flexível que possibilitasse a aferição do processo negocial e das suas cambiantes. O questionário surge com o objectivo de tentar delimitar o(s) campo(s) de resolução de conflito e de se constituir como um meio de avaliação estrutural da eficácia dos negociadores. Construiu-se o *CEN* face à necessidade de se conceber uma metodologia, com aplicação analítica de índole estatística, que correspondesse às intenções de adequação conceptual a um quadro técnico e profissional – e de se explanarem as variáveis que circunscrevem a matéria das estratégias e tácticas negociais nas instituições/organizações – através da mensuração dos mecanismos inerentes e consequentes competências negociais.

Os pressupostos teóricos de suporte do instrumento encontram fundamento no ‘modelo de eficácia negocial’ pensado por Mastenbroek em 1987. Em relação aos elementos decisivos que a negociação pode incorporar para ser eficaz, Mastenbroek destacou as seguintes 4 dimensões que estão na sua origem (e que se pretende que sejam aferidas no *CEN*): obtenção de resultados eficazes; influência no equilíbrio de poder; promoção de um clima construtivo e obtenção de flexibilidade comportamental.

Relembra-se, aqui, que é a articulação entre estas quatro dimensões que produz a eficácia em negociação, de acordo com o modelo de referência.

Nas organizações, releva-se a conexão entre os objectivos, previamente planeados, e os resultados atingidos. Para se promover um clima construtivo é importante o incremento da percepção de credibilidade e confiança entre os colaboradores envolvidos na negociação. O estudo do(s) (des)equilíbrio(s) - a principal dimensão de análise da investigação que estamos a empreender - bem como a avaliação de alguns recursos inerentes às relações de poder (conhecimento, mecanismos de recompensas e punições, entre outros) é vital neste contexto. Esta dinâmica implica flexibilidade, de forma a potenciar uma aferição mais efectiva do processo negocial, quanto ao respectivo grau de eficácia (Velo, Ferreira, Keating & Silva, 2010).

Serrano & Rodríguez começaram por apresentar, a um conjunto de avaliadores experimentados e credenciados, um núcleo de 120 itens, 30 por cada dimensão do referido paradigma conceptual. Aferida a consistência e adequação teórica de cada item às respectivas dimensões foram excluídos os itens que não se enquadravam nos parâmetros de ‘convergência’ (população adulta com significativa diversidade em relação ao seu nível sócio-cultural, podendo revelar ou não experiência de negociação colectiva) (Cunha, 2000; Cunha, 2008).

Após uma primeira triagem restaram 55 itens no tocante à eficácia negocial (16 elaborados com um sentido negativo e 39 em sentido positivo). A escala utilizada para responder ao questionário é tipo Likert, evoluindo gradualmente conforme a intensidade de concordância com a pergunta (1- *Discordo Fortemente*; 2- *Discordo*; 3- *Indiferente*; 4- *Concordo* e 5- *Concordo Fortemente*). No tratamento estatístico tornou-se imprescindível a integração de itens que demonstraram ser mais homogêneos com a pontuação da escala, o mesmo acontecendo com aqueles que revelaram ser mais determinantes quanto ao nível de eficácia negocial.

A distribuição dos itens do *CEN* pelas dimensões de Mastenbroek tem a seguinte configuração: obtenção de resultados eficazes (itens 1 a 11); influência no equilíbrio de poder (itens 12 a 21); promoção de um clima construtivo (itens 22 a 32) e obtenção de

flexibilidade comportamental (itens 33 a 40). Pontuam em sentido inverso à escala 9 itens: 2, 12, 13, 25, 26, 29, 38,39, 40.

Em 1996, Cunha adaptou, pela primeira vez, esta versão à realidade portuguesa, composta por 40 itens (31 itens que pontuam positivamente e 9 no sentido inverso das respostas dadas) a uma amostra da população do Porto, para reforçar o teste da hipótese de que os indivíduos com maior experiência de negociação obteriam uma maior pontuação na escala tipo Likert. Esta pesquisa processou-se para analisar a eficácia dos indivíduos (portugueses) em interações negociais. É esta escala, já testada e validada para o contexto nacional, que se utiliza nesta investigação.

Posteriormente, no *CEN II*, em 2000, aduziu-se uma 5ª dimensão: a perspectiva racional na negociação. Embora presente implicitamente neste estudo, esta dimensão (subjacente ao pensamento sobre o factor político nas organizações) – uma vez que se optou pelo *CEN*, por se julgar ser mais propício às características do objecto de estudo quantitativo, uma espécie de estudo caso – não será motivo de especial incidência.

5.3.2.3. Caracterização Sócio-Demográfica da Amostra

Para além da base de dados principal, nuclear e estruturante, da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), descrita anteriormente - e que contava com mais de 1000 sócios e com uma base informática de contactos de mais de 900 pessoas (915) - recorreu-se, como complemento, a uma base de dados de ‘suporte’, a da Associação de Mestres em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho (AMEGRHUM). Apesar de não estar previamente delineado, este recurso (que contava com 286 contactos) ganhou relevância no estudo empírico, como forma de propiciar, definitivamente, o atingimento de uma amostra significativa. Os sócios (cerca de 60) e os restantes contactos informáticos desta instituição são profissionais ligados, directa ou indirectamente, à Gestão de Recursos Humanos.

A Associação de Mestres em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho existe desde 2002 - à data não havia nenhuma associação com estas características em Portugal, pelo que o seu aparecimento se revelou totalmente inovador - e foi criada com o intuito de tentar contribuir para uma maior afirmação científica e académica da GRH, sem esquecer a vertente prática e técnica. O seu principal objectivo é servir de catalisador para os dois ‘terrenos’, exponenciando cada um deles, em sintonia. Os seus sócios são Mestres em Gestão de Recursos Humanos, mas a sua rede de relações é muito mais ampla e abarca um grande número de profissionais da área. Aliás, esta associação desenvolve actividades no âmbito do comportamento organizacional e da GRH, envolvendo um público universitário e organizacional. Tentou-se aliar uma base de natureza académica à de origem profissional pré-existente (APG), de molde a poder usufruir-se de maior riqueza analítica.

Em relação à amostra, a mesma integra 215 respondentes o que corresponde a cerca de 18% do universo total de indivíduos (1201), que integram as duas bases de dados (APG com 915 e AMEGRHUM com 286). Mais de 66% da amostra provém da base de dados da Associação Profissional (APG), que constitui o objecto de estudo inicial. Quanto à distribuição por sexos, à semelhança do que acontece com a amostra do estudo qualitativo, verifica-se um certo equilíbrio, embora, neste caso, a tendência, ainda que ligeira, é para o domínio dos inquiridos do sexo feminino, abrangendo mais de metade da amostra (57%):

Quadro 4 – Distribuição do número de inquiridos por sexo

Sexo		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
	Masculino	92	42,8	42,8
	Feminino	123	57,2	100,0
	Total	215	100,0	

Esta situação parece reflectir e acompanhar a propensão universitária para haver um maior número de mulheres a frequentar cursos no âmbito das Ciências Sociais e do Comportamento, o mesmo acontecendo com os estudantes de Gestão e, de modo similar, com os de Gestão de Recursos Humanos. Paralelamente, no mercado de

trabalho, o reconhecimento das competências técnicas e comportamentais das mulheres parece contribuir para a sua imposição no panorama organizacional, permitido que se ultrapasse, gradualmente, os preconceitos culturais que lhes dificultavam a ‘igualdade de oportunidades’ no desempenho de funções ligadas à gestão no nosso país. Por outro lado, desconhece-se se haverá alguma maior predisposição das mulheres em colaborar neste tipo de estudo que possa justificar esta ‘inclinação’ (Cunha, 2008).

Relativamente à distribuição dos inquiridos por faixas etárias é relevante destacar a prevalência de um núcleo muito substancial de indivíduos que tem menos de 45 anos de idade e que corresponde a 76,7% do total da amostra. É de referir, igualmente, que o grupo de maior incidência (43%) é o que compreende o limite de idades que oscila entre os 25 e os 35 anos, o que pode significar um certo reflexo do advento de uma ‘nova força de trabalho’, como decorrência de uma ‘renovação’ - ao nível das competências técnicas e qualificações - do contingente de profissionais de Recursos Humanos nas organizações:

Quadro 5 – Distribuição do número de inquiridos por idade(s)

Idade		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
	25 a 35	92	42,8	42,8
	36 a 45	73	34,0	76,7
	46 a 55	37	17,2	94,0
	Mais de 55	13	6,0	100,0
	Total	215	100,0	

Se, por um lado, esta tendência etária, que recai em inquiridos mais jovens, pode revelar uma maior aposta na (re)qualificação da profissão da GRH, contribuindo para uma maior afirmação da área, por outro, e em complemento a estes pressupostos, é plausível que a população desta idade responda em maior escala porque está mais familiarizada com estas questões, e mais próxima temporalmente deste tipo de investigação, apresentando menos resistência em colaborar. Este quadro tem implicações semelhantes no que diz respeito à distribuição dos inquiridos por habilitações:

Quadro 6 – Distribuição do número de inquiridos por habilitações

Habilitações		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
	Não Licenciados	9	4,2	4,2
	Licenciados	154	71,6	75,8
	Pós-graduados	52	24,2	100,0
	Total	215	100,0	

O número de graduados e pós-graduados é expressivo (cerca de 95%) e espelha essa necessidade de desenvolvimento de qualificações por parte dos profissionais da Gestão das Pessoas. Para a percentagem de pós-graduados (24%, quase 1/4 da amostra) foi determinante o recurso a uma base de dados de uma associação de mestres em GRH (AMEGRHUM). Grande parte dos contactos, inseridos na sua base de dados informática, é constituída por mestres e por alguns doutorados o que denota um nível de exigência académica cada vez mais sentido. Caracterizadas as pessoas, segue-se o enquadramento das organizações a que estas pertencem e a intenção de contextualizar essas empresas na realidade do tecido empresarial português quanto à sua dimensão, indicando as diversas actividades que o integram. O facto da amostra corresponder a duas bases de dados bastante abrangentes pode propiciar uma certa dispersão nos resultados apresentados quanto à dimensão e às áreas de actividade das empresas representadas:

Quadro 7 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à dimensão da(s) empresa(s)

Dimensão Empresa		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
	< 50	42	19,5	19,5
	De 50 a 99	26	12,1	31,6
	De 100 a 199	23	10,7	42,3
	De 200 a 499	46	21,4	63,7
	De 500 a 999	26	12,1	75,8
	=> 1000	52	24,2	100,0
	Total	215	100,0	

No que concerne à dimensão das empresas a que pertencem os inquiridos existe uma grande dispersão das percentagens pelas várias categorias. É de salientar o domínio de médias e de grandes empresas (58%). É significativa a percentagem de indivíduos que trabalha em empresas com mais de 1000 trabalhadores (cerca de 24%). A este panorama não é alheio o facto das bases de contactos de ambas as associações de GRH (a profissional e a académica) abarcarem inúmeras empresas desta envergadura. Embora este cenário não corresponda à realidade do nosso país, dominada por PME's (pequenas e médias empresa), não é de descurar que estas não deixam de estar representadas de forma substancial (42%):

Quadro 8 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à actividade da(s) empresa(s)

Actividade Empresa		Frequência	Percentagem	Percentage m cumulativa
	Indústria Transformadora	31	14,4	14,4
	Comércio	18	8,4	22,8
	Transportes e Comunicações	13	6,0	28,8
	Actividades Financeiras	17	7,9	36,7
	Serviços às Empresas	41	19,1	55,8
	Administração Pública	21	9,8	65,6
	Educação	29	13,5	79,1
	Outras Actividades	45	20,9	100,0
	Total	215	100,0	

As percentagens patenteadas pela Indústria Transformadora (14%) e pela Educação (cerca de 14%) representam, de certa forma, as duas associações, cujos contactos serviram de base a este estudo; a primeira de índole profissional (APG) e a segunda de natureza académica (AMEGRHUM). No entanto, as actividades com maior número de inquiridos são as da prestação de serviços às empresas (19%) e as não especificadas (21%). Muitas das empresas associadas são empresas de consultadoria. O carácter transversal e multidisciplinar da GRH leva a que muitas actividades nela contidas sejam indefinidas, o que explica a percentagem relativa às 'outras actividades'.

Importa agora, em complemento ao exposto, caracterizar a distribuição espacial das empresas representadas:

Quadro 9 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à localização da empresa à qual pertencem

Localização Empresa	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
Norte	109	50,7	50,7
Centro	39	18,1	68,8
Sul	67	31,2	100,0
Total	215	100,0	

Apesar da maior parte das empresas nacionais ter Sede em Lisboa essa tendência não se verificou neste caso (o Sul tem uma representatividade de 31%). O facto da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos ter uma delegação no Grande Porto - e da associação de mestres (AMEGRHUM) estar implementada em Braga - influenciou um destaque da zona Norte na distribuição dos inquiridos no mapa nacional (mais de 50%). De referir que há um paralelo com o estudo qualitativo (estudo 1) circunscrito, em exclusivo, a esta zona do país e que contribuiu substancialmente para a predominância desta região na caracterização sócio-demográfica.

Como corolário da apresentação da amostra de indivíduos desta investigação surge a parte consignada ao Departamento de RH, na qual se caracteriza a designação funcional do mesmo e se perspectiva a sua participação na hierarquia das organizações que constituem o universo global dos inquiridos (ver quadro 10):

Quadro 10 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à designação do departamento de recursos humanos

Designação Departamento		Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
	Departamento GRH	132	61,4	61,4
	Departamento Pessoal	12	5,6	67,0
	Outra	71	33,0	100,0
	Total	215	100,0	

É muito impressionante a amostra de respondentes que indicam que na sua empresa a designação do departamento corresponde ao *paradigma da GRH* (61%) em detrimento da designação de *Departamento de Pessoal* (menos de 6%). Esta perspectiva acompanha a evolução conceptual desta área na ciência organizacional, apesar das práticas associada à Administração de Pessoal ainda estarem muito enraizadas em Portugal. A elevada percentagem do *item* relativo a outras designações é muito significativa (33%) e pode dever-se à multiplicidade de configurações deste departamento (pode ser considerado uma divisão, uma direcção, entre outras nomenclaturas possíveis). Essa indefinição estrutural reflecte-se na visão que os inquiridos têm do posicionamento hierárquico do Departamento de GRH:

Quadro 11 – Distribuição do número de inquiridos relativamente à relação hierárquica do departamento de recursos humanos

Relação Hierárquica Departamento RH		Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
	Faz parte da administração	29	13,5	13,5
	Depende directamente administração	142	66,0	79,5
	Outra situação	44	20,5	100,0
	Total	215	100,0	

Para a maior parte dos respondentes (cerca de 66%) este departamento actua sob a alçada da Administração, posicionando-se hierarquicamente na estrita dependência da mesma, o que pode aportar importantes indícios para o estudo qualitativo onde esta questão é abordada com outra amplitude.

CAPÍTULO VI
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

6.1. Discussão dos Resultados Obtidos no Estudo 1

6.1.1 Análise da Acção do Departamento de GRH nas Organizações

A visão de parte significativa dos entrevistados aponta para alguma concordância entre os objectivos deste departamento e determinados objectivos gerais da organização, constituindo indicador privilegiado da tendência para este contributo estratégico se poder vir a operacionalizar. O cumprimento destes objectivos pode revelar-se determinante para a eficácia organizacional. O que acontece é que, apesar da identificação de alguns imperativos, de uma forma geral, os objectivos nem sempre são apresentados de maneira clara e inequívoca, não obstante os esforços dos entrevistados em referir esse predicado e em indicar áreas críticas de intervenção do departamento de GRH, enquadrando-as como estando envolvidas na consecução desses desígnios (Wrong, 1993; Gandz & Murray, 1995; Cabral-Cardoso, 1996; Collins, 1999):

“Aqui, os objectivos, não do Departamento de Recursos Humanos em si, mas os objectivos da gestão geral desta empresa, sempre foram, realmente, o bem-estar dos colaboradores; sempre foi o acolhimento dos colaboradores num conjunto em que se sintam bem-vindos e em que se sintam capazes de dar o seu melhor; sempre foi uma política bastante aberta e acolhedora, digamos assim, na procura da satisfação mútua entre colaborador e empresa. Realmente, nos últimos tempos, os objectivos não têm sido muito claros...” (E 6, p. 1).

“Eu acho que, principalmente, o objectivo do Departamento de Recursos Humanos é, tipicamente, garantir que dentro da organização haja uma política clara em termos de Gestão de Recursos Humanos, ao nível por exemplo, da Gestão de Carreiras e da forma como, também, na organização se tem uma perspectiva de *amortização* do contributo das pessoas, com reflexos directos no facto destas estarem ou não satisfeitas. Os Recursos Humanos deveriam ter como objectivo perceber a satisfação das pessoas relativamente ao seu próprio percurso profissional e garantir, acima de tudo, que o núcleo da empresa funcione; garantir que todos os recursos envolvidos em termos humanos funcionam claramente” (E 9, p.1).

“(...) Eu tenho funções de coordenação de equipas a nível do *stock financeiro*, os meus objectivos individuais estão definidos em função da organização, obviamente. O mesmo se passa com os Recursos Humanos...” (E 11, p. 1).

“(pausa) (...) há um *link*... é essa a percepção que eu tenho. Há uma frase que aprendi no passado e que acho importante: não há estratégia sem estrutura, não é? O *alinhamento* entre estratégia e estrutura tem de ser brutal, daí eu achar que a nível da Gestão de Recursos Humanos a estratégia tem que forçosamente de *entrar*” (E 20, p. 1).

Estas organizações, de modo parcial, tentam incentivar na(s) sua ‘filosofia(s)’ e ‘cultura(s)’ uma prática de optimização dos recursos humanos, embora a adequação destes propósitos retóricos - ao(s) diversos contexto(s) empresariais em causa - esteja circunscrita à complexidade do ‘objecto’ a explorar; as pessoas:

“Ora bem, basicamente, no Departamento de Gestão de Recursos Humanos penso que a principal ‘missão’ é gerir o ‘capital humano’ da empresa. (...) O sucesso das pessoas afecta a empresa. Tudo o que está identificado como interesses da empresa está reflectido nos objectivos das pessoas”(E 7, p. 1).

“(...) nem que tenha o melhor produto do mundo: *se não houver pessoas não há negócio!*”(E 20, p. 1).

O contributo de uma unidade ou departamento para a eficácia organizacional depende, de entre outros vectores, do grau de autonomia que lhe é imputado. Na globalidade das Divisões de RH em vertente avaliação a dimensão jurídica permanece enraizada e condiciona o seu espaço de intervenção. As restantes unidades parecem ter outra ‘margem de actuação’, no entanto, não deixam, igualmente, de obedecer à forte centralização vigente (Nauta & Sanders, 2000):

“(...) Mais uma vez, penso que os Recursos Humanos deveriam ter um bocadinho mais de autonomia para poder gerir e acabam por ser um bocadinho vítimas da imagem do seu departamento e da sua própria função (...)” (E 3, p. 3).

A(s) ideia(s) que os colaboradores, no seu todo - desenvolvem sobre a relevância do departamento e sobre a(s) dinâmica(s) de actuação - são estruturantes e constituem-se como pontos de referência preponderantes na prossecução da análise da sua importância. As relações do Departamento de Recursos Humanos - com a Administração; com os outros departamentos e unidades de negócio, com as chefias e operários, bem como com os restantes profissionais - são reveladoras de uma postura que traz implicações ao nível das impressões:

“Muitas vezes as pessoas só se lembram do Departamento de Recursos Humanos quando têm algum problema. (...)” (E 1, p. 4).

“É preciso que todos os trabalhadores identifiquem o Departamento de Recursos Humanos como um departamento que está lá para as ouvir” (E 1, p. 7).

“É um departamento que tem de ser muito importante para as pessoas em geral. Tem é de ser mais activo (...) As pessoas vêem o Departamento de RH como um departamento onde se pode resolver alguns problemas (questões de baixa médica etc). No entanto, são questões de bem-estar, mas dentro do que lei permite. Acho que se deveria ir para além do estrito cumprimento legal. É um bocadinho isso. Deveria ter uma acção mais informal. Dão uma resposta técnica muito boa, mas ficam-se por aí. Deveriam procurar mais o que as pessoas têm e o que sentem” (E 2, p. 2).

“Não tanto para mim mas as pessoas que estão no ‘campo’, nos armazéns, para elas ir aos Recursos Humanos nunca é encarado como um aspecto positivo mas sempre uma grande ‘chaticice’ e ‘fonte de aborrecimentos’. Portanto, penso eu que é o oposto do que se pretende dos Recursos Humanos. (...) Nas outras empresas iam lá automaticamente. Não se via os Recursos humanos como uma *barreira* ou uma *porta fechada*, via-se como um departamento da empresa que tratava disso tudo para que a empresa funcionasse” (E 4, p. 2).

“No fundo, não aparece mais nada. As pessoas quando pensam que vão aos Recursos Humanos ficam logo com os *cabelos em pé* (risos)” (E 4, p. 4).

“Acabaram por acontecer, ao longo dos tempos, iniciativas levadas a cabo por este departamento que deram outra visibilidade às pessoas (ex organização do jantar de natal ou encontro anual de colaboradores, ou alguma outra actividade *xpto*)... Para as pessoas essa visibilidade existe. Sabem que no Departamento de Recursos Humanos se realizam outras coisas para além do trabalho administrativo. Agora, para as pessoas, pode não haver a noção completa de porque é que a empresa está a investir neste tipo de coisas (embora seja tudo transparente) (...). Vêem nos Recursos Humanos uma componente ‘lúdica’, de convívio, de relacionamento. Pronto, é essa a sensibilidade que as pessoas têm do departamento (...). O que nós todos temos a noção agora é que *sempre que acontece alguma coisa com alguém devemos recorrer aos Recursos Humanos* (...) A maior parte das pessoas que têm cargos de Direcção e que, na sua maioria, estão cá há muitos anos viram a evolução do Departamento de RH. Mesmo os casos das pessoas que entraram mais tarde (ex: há quatro anos); todas elas foram seleccionadas e acompanhadas pelo Departamento de Recursos Humanos e percebem que o seu papel ultrapassa tarefa de lhes *dar o cheque no final do mês*” (E 7, p. 3).

“Acho que a visão sobre a Direcção de Recursos Humanos em níveis hierárquicos mais *baixos* é extremamente reduzida... Actividades mais sociais como os jantares de Natal, entre outras, são associadas mais a cada Direcção...” (E 19, p. 3).

A autonomia deste departamento circunscreve-se, em inúmeras situações, ao jugo das directrizes emanadas pela Administração que, no que respeita a estas questões, possibilita certa flexibilidade de procedimentos mas é mais restritiva no que concerne aos resultados, segundo a nomenclatura do âmbito estrutural difundida por Mintzberg (1995):

“A *eficiência dos resultados* de cada pessoa não passa pela avaliação do Departamento de Recursos Humanos, que delega esses *juízos* para as Direcções (...) Depois, obviamente, esses procedimentos estão mais ou menos ‘formalizados’ (...). Não é uma prática comum às outras Direcções virem falar com os Recursos Humanos quando têm um problema para resolver...” (E 10, p. 4).

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 (Sayegh, Anthony & Perrewé, 2004):

“Aqui se quiser defender a minha posição tenho muitos números para gerir e para provar por A mais B se tenho razão, mas eles (Departamento de GRH) não. Estão no campo da política ‘pura’ e da ‘subjectividade total’. Gerem o ‘jogo de influências’ das diferentes áreas. É uma Direcção essencialmente política...” (E 16, p. 4).

“(..) necessariamente que tem de *obrigar* a Direcção de Recursos a estar completamente *alinhada* e completamente *entrosada* com aquilo que são os objectivos e a *missão* do próprio negócio (...)” (E 17, p. 1).

É inquestionável o surgimento de variáveis individuais como a ambição, mas esta interacção baseia-se no comprometimento não só de quem a toma, mas também de todo o sistema político:

“Os objectivos da Administração, por norma, já vêm definidos mas por vezes consegue-se negociar (ex: antigamente as viaturas dos comerciais deviam ser todas de dois lugares e na minha óptica deveriam ser de mais lugares, pois a maioria das pessoas têm filhos e a diferença de valores é tão *mesquinha*... finalmente aqui há dois anos consegui *dar a volta* à Administração; isto em dinheiro é uma diferença *ridícula*, e só a motivação que as pessoas têm compensa)” (E 4, p. 3).

“(...) os motivos não têm que ver com falta de motivação para a função ou mau relacionamento com os colegas ou com as chefias, mas com o factor remuneração. A iniciativa dos Recursos Humanos foi fazer uma entrevista para perceber os *reais* motivos da saída de um colaborador...” (E 19, p. 3).

As decisões relativas à organização não aparecem, politicamente, como um fim em si mesmo. O facto da decisão política ter essência colectiva não retira ao nível político um domínio muito particular. No desenho do(s) posicionamento(s) no(s) organigrama(s) este departamento 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 o 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 directrizes 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 que se possui. 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)

Esta instância não se distancia muito da avançada previamente. Em alguns momentos são realidades perspectivadas de forma indiscriminada, existindo comportamentos políticos que, independentemente da sua valoração ética, se inscrevem numa tentativa de prossecução de determinado plano de intervenção organizacional. A primeira situação reporta-se à questão da política nas organizações (que os anglo-saxónicos designam de *politics*) e a segunda, enquadra-se no âmbito das políticas organizacionais (denominadas de *policy*). Na nossa cultura, a mesma palavra é utilizada indistintamente, pelo que é compreensível que os entrevistados se tenham ‘bipolarizado’ quanto aos sentidos utilizados. O Departamento de RH é um departamento onde, por natureza, se gerem ‘sensibilidades’, pelo que não será descabido imaginar o surgimento de imperativos políticos. Todavia, este departamento ainda não tem dimensão política que seria de esperar. A pouca intervenção nas políticas organizacionais (*policy*) tem correspondência ao nível da política nas organizações (*politics*):

“Nesta organização tudo é político. Se a política for bem feita, clara e transparente não vejo mal nenhum nisso” (E 1, p. 5).

“Sim, tem ‘voz’, não sei é até que ponto terá peso político. Nesse aspecto não tenho grande envolvimento e aí não lhe posso dizer nada. Sem dúvida que tem peso e tem influência, mas não sei até que ponto, neste momento, é um ‘peso pesado’. Em muita coisa *passam completamente ao lado (...)*” (E 04, p. 2).

“Por mais ‘amor à camisola’ que tenhamos todos nós temos os nossos próprios objectivos... Só através de alguma comunicação podemos chegar a algum entendimento (...). No Departamento de Recursos Humanos tem que se ter um *espírito de diálogo, de abertura, de diplomacia e de política (...)*” (E 12, p. 5).

“A política existe; tem a ver com relações sociais que se estabelecem e com relações de poder, formal ou informal, que se tem de gerir. Se a pergunta é existe: existe. Acho que quanto maior são as organizações mais esse papel se torna importante...” (E 16, p. 4).

“O Departamento de Recursos Humanos tem de ter um papel activo na negociação interna. Tem de dar a conhecer o *código de conduta da empresa*, embora cada colaborador tenha a sua maneira de ser, baseamo-nos a nossa forma de trabalhar na *conduta da empresa*, portanto, tem como obrigação, efectivamente, tentar *materializar* uma *conduta* para que cada acção da pessoa esteja de acordo com o que se espera dela...” (E 19, p. 5).

Nas entrevistas, muitos dos responsáveis pelos outros departamentos ditos ‘de apoio’ remetem para as unidades de negócio a preponderância nesta vertente do domínio da iniciativa de acção. Embora a área dos recursos humanos integre quadros qualificados - pela sua génese e abrangência - não se consegue ‘sublimar’ 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 nas perspectivas inter e intra-departamentais - se estas não convergem completamente - é muito similar na concepção de um sistema de recursos humanos ‘absorvido’ pelas unidades operacionais e de negócio (Nauta & Sanders, 2000):

“Em termos de Direcções temos dois casos completamente distintos: as Direcções de cada Área de Negócio, portanto estamos a falar de Direcções mais Comerciais e de Marketing e, depois, temos todas as Direcções de Serviços, que incluem a Direcção de Recursos Humanos, a Financeira, a de Logística etc. Em termos das Direcções das Áreas de Negócio eu penso que a importância estratégica e o poder de decisão até tem crescido ultimamente. Realmente, a situação levou à preponderância da Área Comercial, ainda mais do que a de Marketing; que tem vencido (entre aspas) as outras. No que diz respeito aos Serviços, há casos para tudo. O caso dos Recursos Humanos que *ficaram um bocadinho para trás* neste processo *doloroso* da empresa, como há Áreas como a Financeira que vieram ocupar uma posição muito acima em termos estratégicos do que tinha sido habitual até aqui. A Administração passou a ver mais esta área do que outras. Penso que tem que ver com determinadas contingências e não com uma opção estratégica por parte da empresa. Há muitas questões da cultura da própria empresa; de conhecimentos e influências, que têm aqui também um grande peso e repercussão. Portanto, sinto que o Departamento de Recursos Humanos acabou por ser o mais *prejudicado*, digamos assim, em termos desta questão, porque, realmente houve outros departamentos que assumiram uma importância, na minha opinião, acima do que deveriam ter assumido porque deixaram de ser puras Direcções de Serviço apenas, para influenciar o processo de decisão da empresa (...)” (E 6, p. 2).

“(...) a Direcção de Recursos Humanos *não consegue acompanhar e estar a par e passo* de uma Direcção (...) de uma Direcção de Unidade de Negócio, ou seja; não consegue *estar ao*

lado das Direcções Funcionais a decidir o dia-a-dia dos seus recursos humanos e acaba por ser cada Director de Unidade de Negócio dentro da sua equipa (...) a fazê-lo (...)” (E 17, p. 1).

Gerir eficientemente os fluxos comunicacionais pode significar a assunção de um papel mais abrangente, mas mesmo que a incumbência(s) estratégica(s) de um dos elementos do Departamento de GRH na Direcção possa(m) ser potencialmente benéfica(s) no acesso a recursos informacionais decisivos, este órgão nem sempre actua como *facilitador* embora seja, frequentemente, percebido desta forma:

“(...) A empresa tem de incentivar a que a comunicação flua de uma forma rápida e eficaz” (E 3, p. 3).

“No fundo (...) o que é que poderia ser feito para alterar qualquer situação; haver muito cuidado, principalmente, na comunicação de decisões que surjam da Administração” (E 5, p. 1).

“(...) Há um cuidado de passar as comunicações da Administração para todas as Direcções, através dos Recursos Humanos, de forma coesa (...)” (E 5, p. 2).

“Até lhe dou um exemplo: estou a repensar toda a acção comercial da minha área de Negócio e penso que ainda nem informei os Recursos Humanos qual o melhor modelo ou organigrama. Discuto directamente com a Administração. É uma falha grave. Mostra como as coisas estão invertidas aqui. O Departamento de Recursos Humanos *não é nem ouvido nem achado* na redefinição de organigrama da maior área de Negócio do grupo. Idealmente o melhor caminho era o contrário se tivesse *inputs* que fossem valorizados, mas que tipo de *inputs* o departamento de RH me pode dar?” (E 6, p. 4).

“No dia-a-dia o Departamento de Recursos Humanos não actua como *facilitador*. Não se sente no dia-a-dia, mas esse papel existe. Existe na forma como as coisas foram ‘montadas’; na forma como foram definidas as responsabilidades de cada área. Ao definirem as funções estão a definir a forma como a comunicação deve ser feita mas, nessa perspectiva, não há uma intervenção recorrente por parte dos Recursos Humanos. Não há muita proximidade ao nível das Áreas Comerciais mas há alguma nas Áreas das Operações. O Departamento de Recursos Humanos não tem um ‘peso’ de decisão que se sinta no dia-a-dia, mas que tem ‘peso’ tem...” (E 16, p. 3).

“Eles (...) deveriam funcionar mais como *facilitadores* entre as diversas Direcções (...). É uma organização *complexa*; há várias pessoas com muito poder mas só numa determinada área. Portanto, a resolução de eventuais problemas ou a concretização de ‘novos’ projectos, às vezes, até são difíceis de acontecerem pelo facto da estrutura estar assim organizada (é *vertical mas não é extremamente vertical*); há muitos pelouros; há muitos Administradores e às vezes as decisões demoram mais tempo...” (E 19, p. 2).

Na visão inter-departamental as dissonâncias são mais marcadas, talvez porque a gestão da informação seja uma das prerrogativas para um *interface* produtivo, para uma interacção mais efectiva entre o Departamento de RH e os outros departamentos:

“Como recurso indispensável para ser bem sucedido na negociação o Departamento de RH necessita de ter mais informação, mais conhecimento das situações. A autonomia, (que também é muito escassa) não resolve tudo e não constitui o único problema (...). É importante que quem gere os recursos humanos (...) saiba ouvir, seja acessível/disponível para todos (desde o funcionário da limpeza à Administração), tem de ter um trato fácil, embora, por vezes seja necessário adoptar posturas mais rígidas. Tem que se ser capaz de incentivar proximidade (não confundir com confiança) e de ser claro e objectivo” (E 3, p. 4).

O Departamento de GRH aparenta deficiente afirmação no plano da gestão por se esgotar, amiúde, em acções de Administração de Pessoal, sendo visto como pouco autónomo por estar condicionado pela centralização das suas políticas:

“(…) A autonomia neste Departamento de RH não existe” (E 2, p. 1).

“Somos uma empresa com diversos níveis de direcções e chefias que não permitem que se caminhe sempre num sentido de ‘lateralização’…” (E 9, p. 2).

“Acho, sinceramente, que o facto da Gestão de Recursos Humanos ter sido muito feita pelas outras Direcções pode fazer com que as pessoas *descredibilizem* o departamento... e quando manifestam esse *desagrado*, se calhar, não estão a ver que, para além deste departamento ter *vontade própria*, certas decisões têm de ser *validadas* pela Administração” (E 15, p. 3).

No entanto, assiste-se, timidamente, ao aparecimento de indicadores esporádicos de mudança de atitude da Administração, que poderão ser reveladores para este departamento, permitindo-lhe maior acção futura nas políticas globais da organização.

6.1.1.1. Reflexão sobre o Impacto das Principais Actividades do Departamento de GRH nos Resultados Organizacionais

A maioria das organizações analisadas possuem uma grande dimensão e são reconhecidas pela(s) tecnologia(s), produtos e serviços que desenvolvem nacional e internacionalmente. Sob o ponto de vista estrutural, para além de se estar a considerar um departamento trata-se, simultaneamente, de uma Direcção de Recursos Humanos que tem que ser equacionada no processo de investigação:

“(…) O departamento de GRH tem de ter uma pessoa na direcção para salvaguardar determinadas situações. Se fosse gabinete técnico nem era ouvido. Isso, como em tudo, depende (...) as próprias Direcções quando são fracas também muitas vezes são-no pelas próprias pessoas que as constituem” (E 1, p. 2).

“(…) Não tem a ver só com o facto de os Recursos Humanos terem uma Direcção; quase todas as empresas têm, a questão tem a ver com esta dinâmica de funcionamento. (...)” (E 12, p. 1).

“Na realidade, o meu departamento é uma ‘empresa’; é uma ‘empresa’ que sub-contrata ‘serviços’, neste caso de recursos humanos, a uma outra direcção que existe como se fosse uma ‘empresa’ autónoma. Cada departamento acaba por ser muito ‘estranque’, embora tenha Direcções Centrais às quais recorre. Acabo por funcionar como se fosse uma espécie de Director geral da minha Área. Ainda há pouco tempo tivemos uma reunião de reflexão estratégica da empresa e nessa reunião tinha assento a Direcção de Recursos Humanos e uma das apresentações foi feita pelos Recursos Humanos; vieram dizer-nos qual era a política salarial da empresa e

quais são os desafios que enfrentamos em termos de recursos humanos, nomeadamente o ‘envelhecimento’ da população activa, a rotação de pessoas, as questões salariais que se vão colocando por funções. Nesta parte acabam por nos dar a visão deles para depois trabalharmos” (E 16, p. 2).

“(…) Já que *desenharam* uma Direcção de Recursos Humanos tem de haver uma correspondência prática. Aqui, pelo menos, há uma intenção de correspondência, não quer dizer que assim seja, mas é a minha percepção... caminhamos para aí (...). No dia-a-dia quem gere os recursos humanos somos nós, as Direcções. Na prática é como o Departamento de Recursos Humanos fosse *meu*...” (E 20, p. 1).

As diferentes funções levadas a cabo pelas Direcções de RH das organizações estudadas - para os directores dos outros departamentos - inserem-se numa lógica de orientação bipolar em relação aos resultados que se propõem atingir. Por um lado a actividade administrativa é inalienável, todavia, a preocupação com o bem-estar e com desenvolvimento das pessoas revela-se um dos objectivos primordiais da Administração que poderá perceber este departamento como um ‘intermediário’ privilegiado da concretização desses pressupostos, numa primeira instância, através das políticas de Recrutamento e Selecção e de Formação que, por vezes, desenvolve e monitoriza. Internamente há, igualmente, o incentivo a uma progressão na carreira dos funcionários (Rahim, 2002):

“É muitas vezes complicado para a própria Administração conseguir chegar a todas as Direcções. No meu entender o próprio Departamento de Recursos Humanos pode ir um bocadinho nesse sentido; o de servir de intermediário entre a Administração e as restantes Direcções para saber quais os efeitos que determinadas medidas poderão ter nas nossas equipas (...)” (E 5, p. 1).

“Nós existimos com o objectivo de podermos desempenhar da melhor forma as funções nos nossos serviços (unidades de negócio). Temos uma *visão* estruturada para podermos responder às várias solicitações. Entroncando nos Recursos Humanos, como é lógico, é uma Divisão que é fundamental que seja a melhor possível... que promova a existência das pessoas certas para determinada função, no sentido de se tentar atingir os objectivos anuais. Portanto, é uma preocupação constante desta empresa ter, de facto, um quadro de pessoas ‘qualificado’. Por exemplo, ao nível da *média etária* desta unidade é muito baixa (na casa dos 30 anos) e quase todos os colaboradores têm formação superior (...)” (E 14, p. 1)

Na ‘missão’ apontada a esta divisão é comum no discurso equacionarem-se como decisivas as questões da manutenção dos melhores profissionais e da valorização dos efectivos, procurando salvaguardar-se as suas necessidades e resolver alguns dos seus problemas. Convém ressaltar a força do simbólico na análise da maioria destas informações. A transposição deste conjunto de intenções à prática afigura-se tarefa de admirável dificuldade. Para responder adequadamente a um contexto de crescente competitividade o Recrutamento e Selecção é actividade de destaque na procura de se

‘atraírem’ os ‘melhores’ colaboradores, e na prossecução da continuidade destes na organização (Ricardo, 2000):

“Tentam, de igual forma, integrar os funcionários dentro do contexto da empresa. Tudo isto, para além do papel importante que têm no Recrutamento, na parte da Avaliação Psicológica, para que haja uma adaptação funcional ao contexto no qual a pessoa vai desempenhar o seu papel. Ninguém mais do que a área dos Recursos Humanos terá de ter essa competência, essa mais-valia. Ao nível de uma das empresas do grupo, por ser muito específica (derivado aos produtos que comercializa) existe uma Direcção que se ocupa da Formação que é a minha. Portanto essa área foge da alçada do Departamento de RH. Depois, fazemos uma formação interna, também, numa área técnico-específica. Uma formação mais comportamental global, que vá ao encontro de necessidades pontuais sentidas a esse nível, isso sim, já poderá estar a cargo da GRH (ex: formação de formadores e outras)” (E 3, p. 1).

“A ideia que eu tenho do que deveriam ser os Recursos Humanos é a de que, além de tirarem o máximo partido das pessoas, ao nível de elas serem úteis para a empresa, também deveriam procurar valorizá-las e motivá-las para que elas se sintam parte da empresa, não como meras colaboradoras, ou como números. Todas as pessoas têm *altos* e *baixos* na vida. Muitas vezes há avaliações de desempenho, disto e daquilo, de maneira que os Recursos Humanos deveriam *estar em cima disso*” (E 4, p. 1).

“(…) Na nossa Divisão sentimos um bom *apoio* da parte da divisão de Recursos Humanos, o que é fundamental, nomeadamente porque houve uma necessidade de *renovação* de quadros. *A vida não se compadece com as novas tecnologias* e precisávamos de gente mais ‘qualificada’ (...). Foi um investimento muito grande que a empresa fez nesta área; ao ponto de termos aqui um *amigo* bem perto (concorrência) que já nos *roubou* pessoas com *altas qualificações* cá dentro...” (E 14, p. 1).

Determinados entrevistados opinam que neste período mais conturbado - da economia nacional e internacional - esta actividade perdeu preponderância, mas, pelo contrário, outros defendem que a sua relevância é cada vez mais sentida, principalmente, nas políticas internas das organizações estudadas:

“Cumprir mais os objectivos pospostos dentro dos recursos que são escassos. Estamos num contexto de alguma dificuldade económica também” (E 1, p. 1).

“(…) Acho que, dentro do que é o enquadramento actual da empresa, passamos por uma fase mais complicada e terei de responder sobre a forma como eu julgo que terá de ser e como penso que o Departamento de RH estará a adaptar-se estrategicamente. A organização está em fase de adaptação, devido a este período peculiar e, no futuro, a GRH terá de ser mais estratégica. Não posso dizer que já o seja, mas também não posso dizer que a gestão praticada seja só Administrativa. Terá de ser obrigatoriamente estratégica. (...) Não sei se não deveria haver um maior conhecimento estratégico e uma maior autonomia por parte da GRH para estar mais perto das pessoas” (E 3, p. 1).

“Se estivéssemos a uma *velocidade de cruzeiro* seria bem melhor, nesta fase não. Não digo que isto seja diário mas quase. O que notamos, nesta altura, é que se não auscultarmos todas as Áreas envolvidas as coisas não chegam ao fim. Até podem chegar ao fim mas sem o efeito ou a solução que nós queríamos” (E 5, p. 2).

“(…) Nesta fase que estamos a atravessar era muito complicado o facto de a mesma pessoa que tem que *dar as más notícias* conseguir ter outro papel (...)” (E 5, p. 3).

“É um departamento útil para ouvir as partes e nesta altura do campeonato ainda mais. Para dar um exemplo, no mês passado tivemos problemas no que respeita ao prazo de pagamento de ordenados e eu tinha duas pessoas que, impreterivelmente, ficariam em sérias dificuldades se não recebessem, e o projecto apresentado para aligeirar a situação seria o de dividir o pagamento

pelas duas quinzenas do mês. Coloquei a situação aos Recursos Humanos e eles conseguiram que esses salários fossem pagos, integralmente, na primeira quinzena (...)" (E 5, p. 5).

"(...)Passamos actualmente por outra fase em que, provavelmente, a Gestão de Recursos Humanos não está envolvida em determinadas decisões estratégicas, porque neste momento as decisões mais prementes não têm um peso significativo do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos" (E 7, p. 3).

"As questões administrativas têm que funcionar mas, hoje em dia, cada vez mais, devido à conjuntura económica, os Recursos Humanos têm de ter uma maior percepção das motivações das pessoas e ter a responsabilidade de garantir que estas se sintam bem. Acho que as empresas são feitas por pessoas e estas deveriam ser o principal objectivo. Aqui tal não se passa a *cem por cento*... No entanto, nesse sentido, já estamos *uns passos à frente* da questão só processual, já avançamos há algum tempo. Já há uma gestão muito forte em termos de Recrutamento. Há uma tentativa de abordagem mais estratégica..." (E 9, p. 1).

"(...) A organização tenta sempre *acomodar* os períodos de crise e não há *despedimentos em massa*. O mesmo se passou noutras Divisões, de pessoas que saíram em sistema de Pré-Reforma. O importante é afectar pessoas que estejam *a mais* noutros sítios para o lugar das que saíram... Na minha óptica isso é gerir recursos humanos. É a organização preocupar-se não só com a sua saúde financeira mas também com as pessoas..." (E 12, p. 4).

"(...) Estamos numa altura interessante para *testar* isso que é uma altura de *crise*. Tentamos que o lucro e a parte económica não sejam os aspectos mais determinantes e sejam vistos a longo-prazo" (E 13, p. 1).

A ênfase na contratação sofreu algum 'empobrecimento' em detrimento de uma aposta mais acentuada no 'enriquecimento' das competências internas do contingente de trabalho e num incentivo a uma maior rotatividade na afectação dos mesmos a algumas funções mais necessitadas. Para além do Recrutamento Interno, a Formação é percebida como uma actividade fulcral a ter em conta:

"Eu acho que o objectivo do Departamento de RH é criar o bem-estar dos colaboradores, essencialmente. Se as pessoas estiverem satisfeitas com certeza que vão fazer um trabalho mais produtivo, muito mais activo. Partilho muito dessa opinião de que as pessoas têm de estar satisfeitas no que fazem para produzirem o melhor possível. Não se pode estar só a fazer processamento de salários. Também se têm de preocupar com as pessoas; com o que elas têm; se têm algum problema.... A Formação também é muito importante. Tentou-se o desenvolvimento de acções mas nunca se concretizou" (E 2, p. 1).

"Para dar um exemplo: grande parte dos quadros de Direcção desta empresa - incluindo eu próprio - são constituídos por pessoas que *cresceram* dentro desta organização (*quando entrei para aqui era escriturário fui evoluindo em termos de carreira e hoje estou a dirigir uma Divisão*). Ao longo destes anos tem sido uma prioridade a aposta na Formação..." (E 12, p. 1).

"Não sei se se sabe, penso que já lhe disseram isso, a nossa Divisão de Recursos Humanos tem uma responsabilidade muito grande na Formação Externa: esta empresa tem uma Formação de Grupo aberta ao exterior (a pessoas que não são cá trabalhadores) com recurso a 'professores' internos e externos. Por *graça* digo *que isto às vezes parece uma Faculdade* (temos mais de uma centena de formandos todos os dias connosco). Apesar de na minha Área (Vendas) se fazer uma Formação independente, esse outro tipo de Formação está sob a alçada dos Recursos Humanos (o que se gasta aqui em formação interna também é uma *coisa incrível*)" (E 14, p. 2).

Não se pode escamotear que as organizações em avaliação possuem uma 'cultura' muito técnica e como tal a Formação será um processo propiciador da valorização do 'capital humano' neste plano:

“(…) Em termos práticos: o capital humano tem a ver com a capacidade que uma empresa tem de evolução” (E 7, p. 1).

“O problema que se põe aqui é o seguinte: os fundos europeus vão terminar e as empresas para *sobreviver* vão ter de continuar a fazer formação (temos um Departamento de Formação certificado; há um diagnóstico de necessidades anual feito em coordenação com o Departamento de Recursos Humanos (...)). É uma aposta no *crescimento* das pessoas e isto é muito importante para os Recursos Humanos e para a sua Direcção” (E 13, p. 2).

“Para os Recursos Humanos é importante *Formação, Formação, Formação e valorização, valorização, valorização: ter a pessoa certa no lugar certo*” (E 20, p. 3).

De certo modo, a tentativa de aposta numa actividade como a Comunicação e Imagem parece emergir sob alçada deste departamento mas, a responsabilidade desta área também se pode confundir com as incumbências do departamento de Marketing como nos revelam determinados entrevistados:

“Isto é uma visão minha, não me parece que aqui o papel da comunicação interna seja um papel dos Recursos Humanos, os Recursos humanos têm a sua acção específica. Por exemplo, sei que há empresas que tratam a comunicação interna através do Departamento de Recursos Humanos e outras através do Marketing, mas nas empresas grandes, ainda maiores que esta, o Marketing é o sector onde há mais o domínio da comunicação. O que pressupõe que tem que haver uma ligação entre a comunicação interna e externa, isto porque a interna não é tão interna como parece (...). Para *dar um passo em frente* na comunicação interna, para além do domínio dos meios, também é muito importante aquela coerência com a comunicação externa. A comunicação interna acaba por se transformar em externa. A empresa não está fechada...” (E 7, p. 2).

“(…) do ponto de vista da comunicação interna (...) Aqui existe (ex. uma revista) mas não se sente nem se *vibra* no dia-a-dia. Os *e-mails* não são comunicação interna. Acho que a comunicação interna deve ser uma área que pode estar sobre a alçada dos Recursos Humanos, mas que deve prestar serviços a todas as Direcções do grupo. Mas, é uma opinião pessoal, pelo meu passado e experiência...” (E 17, p. 2).

Numa actuação integrada, as actividades acabam por funcionar, segundo esta visão inter-departamental, em última instância - conforme dinâmica de interligação e, apesar de destaques contingenciais particulares - todas são pertinentes e podem conjugar-se numa lógica sistémica. Numa ou outra empresa podem, pontualmente, serem aplicados questionários de satisfação levados a cabo por este departamento. Embora a ideia que os outros directores têm da sua pertinência seja positiva, a opinião sobre sua utilização não é, frequentemente, a mais proveitosa:

“Em termos de crescimento de uma empresa, sobretudo numa lógica de internacionalização, os modelos integrados são fundamentais. (...) Existe transversalidade pelo papel que os Recursos Humanos têm nas várias funções da Gestão. (...) Tem que haver uma complementaridade entre os gestores que também participam, por exemplo, no Recrutamento e na escolha e definição e funções. Todo esse trabalho se for feito em colaboração, em parceria com a equipa de Recursos Humanos acaba por ter melhores resultados (...) Aí é que é o ponto em que podem haver *nuanças* e momentos (...)” (E 7, p. 3).

“Não sei se lhe disseram mas já agora, é uma coisa recente, proximamente, vamos ter uma reunião de topo sobre uma análise feita (à semelhança do que tínhamos feito em 2007 efectuou-se um questionário anónimo a todos os colaboradores, com uma taxa de resposta de cerca de 80%) àquilo que as pessoas pensam sobre a empresa; sobre tudo e mais alguma coisa, e os resultados foram muito *satisfatórios* (convém não esquecer que era anónimo). Tudo organizado pelos recursos Humanos” (E 14, p. 5).

“Não existe um Departamento de Recursos Humanos integrado nesta Direcção. A Direcção de Recursos Humanos é uma Direcção ‘à parte’... Essa Direcção ocupa-se essencialmente de questões salariais e processuais. Não se ocupa de parte estratégica, embora seja minha preocupação integrar a estratégia de Recursos Humanos na minha Direcção (...). Nós só somos o que somos porque os Recursos Humanos estão construídos pela cultura de empresa que existe e que acaba por ser ‘liderada’ por eles. Se quiser: *em termos processuais eles não entram muito, em termos estratégicos não entram muito, mas são a espinha dorsal de tudo isso!*” (E 16, p. 2).

“Temos, de facto, um Diagnóstico do Clima Social ao qual respondemos todos anos. É o Departamento de Recursos Humanos que o promove, com pessoas de fora. Se invariavelmente as pessoas se queixam relativamente a determinada condição, eu não sei o que é que eles fazem com os resultados, mas acredito que a Direcção de Recursos Humanos vá actuar, justamente, nos pontos que têm resultados mais negativos... Todos os anos vemos os resultados e comparamos com os anteriores. Pretende-se demonstrar que parâmetros mais mal avaliados podem ter evolução positiva em relação ao ano seguinte. Sobre os resultados de negócio não tenho muita visibilidade sobre isso. A Direcção de Recursos Humanos parece ser flexível” (E 18, p. 5).

Nessa orientação surgem a Análise e Descrição de Funções, a Gestão de Carreiras, a Avaliação de Desempenho, e outras áreas de intervenção em ciclo(s) como o da Qualidade. Apesar de os entrevistados estarem cientes, politicamente, da fulcralidade do desenvolvimento deste tipo de actividades, estes não deixam de apontar lacunas substanciais na sua concretização, quando há essa vontade de aplicação. Na maior parte das vezes fica-se pelo plano das intenções. Em muitas situações estas directrizes não chegam, sequer, a ser esboçadas (Moreira & Cunha, 2010):

“Um dos pontos que já notei e em que faz sentido o Departamento de Recursos Humanos ter influência é na definição de perfis; na análise e Definição de Funções. Nós todos, que vamos trabalhando aqui, sabemos empiricamente o que precisamos de uma pessoa, mas quando precisamos de definir um perfil em termos técnicos e de personalidade somos confrontados com essa dificuldade (...)” (E 8, p. 3).

“Temos um modelo de Avaliação de Desempenho que já foi de *180 graus* e que neste momento não é... digamos que cada Director avalia os seus colaboradores e funciona numa *estrutura em arco* mas, tudo isto está relacionado com o desempenho global da organização. Por exemplo, organizei círculos de *melhoria contínua*, nos quais estiveram presentes várias pessoas, só não estiveram presentes chefias e pessoas de direcção. As pessoas analisam a sua actividade e dão sugestões do que está bem ou mal... a montante e a jusante fazem sugestões de *melhoria*... Tudo é registado e numa reunião do Comité da Qualidade (somos certificados) fazemos as conclusões do círculo aproveitando as observações mais pertinentes...” (E 10, p. 1).

“A Avaliação de Desempenho está agora a ser *levada muito a sério*, estando a serem efectuados vários levantamentos (no âmbito da certificação de qualidade; fomos certificados há 15 dias atrás). Quem tratou desse assunto foi o Departamento de Ambiente e Qualidade mas com uma participação muito forte de todas as direcções, incluindo a da Direcção de Recursos Humanos” (E 14, p. 2).

“(...) O que nós temos é um processo interno de Análise de Desempenho e Desenvolvimento de Carreira em que sou avaliado pelo Director-Geral e pela equipa e depois eu também avalio a minha equipa (e faço sessões de avaliação com ela). O Departamento de

Recursos Humanos acaba por ser *repetitivo* nos processos jurídico-administrativos que desempenha. Estou a dizer-lhe isto em função do meu conhecimento da empresa. Trabalhei nesta empresa depois sai e voltei (apesar de tudo das empresas em que trabalhei a empresa sobre a qual tenho as melhores referências sobre a Gestão de Recursos Humanos é esta)” (E 17, p. 2).

“(…) O que eu acho é que nós fazemos a avaliação dos nossos colaboradores, mas a progressão deles na carreira não se processa tanto por aquilo que nós fazemos como procedimentos a nível da avaliação, mas mais pelo conjunto de oportunidades. Fazemos avaliação anual e não é por aquilo que colocamos lá que leva as pessoas a progredirem e, pronto, investimos tanto nesse tipo de trabalho que poderia haver uma maior atenção (do Departamento de Recursos Humanos) à avaliação que é feita anualmente com cada um deles…” (E 19, p. 1).

Mas, o discurso também deixa trespassar incongruências consubstanciadas no exemplo da falência parcial, em determinados casos, de algumas das actividades principais. Paralelamente sobressai nesta linha a pouca intervenção decisória do Departamento de GRH em algumas destas áreas:

“Portanto, está muito presente, por exemplo, em todos os processos de Recrutamento e Selecção, mas depois, às vezes, em termos de *transferências internas* acaba por ser envolvido numa fase posterior porque muitas dessas decisões - embora o Departamento de Recursos Humanos seja envolvido - são tomadas e levadas a cabo por determinadas Direcções. Dou um exemplo, ficou um *lugar vago* numa área técnica e a proposta era vir alguém de outro departamento para ocupar o lugar dessa pessoa; dadas as funções administrativas não era preocupante por não serem muito específicas. Mas, é um bocado complicado e, tem de se apelar ao bom senso das pessoas porque, *transferir*, por exemplo, uma pessoa com competências mais ao nível comercial para uma área dessas não seria muito adequado. Muitas das vezes, as pessoas (das outras Direcções) ao *transferirem* determinado colaborador não têm a noção de perfis de competências... Em determinado tipo de funções é complicado encontrar pessoas que correspondam a determinados tipos de *requisitos*. Mas, por outro lado, paradoxalmente, um dos factores que impede a *mudança* é também a *competência* das pessoas; o facto de muitas vezes as pessoas serem *competentes* na sua área pode igualmente impedir que possam *evoluir* para outras responsabilidades (dentro do seu perfil) e podem-se tornar *reféns* dessa mais-valia. Neste período em que vivemos (com *reduções nos efectivos*) a situação ainda é mais difícil a esse nível...” (E 15, p. 3).

“(…) Um dos desafios mais complicados tem a ver com a Gestão de Carreiras. *Vários colegas meus saíram da empresa porque esta não lhes permitiu essa gestão...* Temos o exemplo caricato de *um vendedor que saiu para desempenhar funções de chefe de vendas na concorrência e que passado uns tempos voltou para a empresa na condição de chefe de vendas (...)*” (E 15, p. 4).

“Em termos de Recrutamento e Selecção quem faz a primeira triagem é o Departamento de Recursos Humanos. As entrevistas são depois conduzidas por mim. A parte final é minha. Eles conduzem as entrevistas para um pequeno grupo e para cada função eu ouço em média à volta de 6 pessoas (para cada vaga). A Análise e Descrição de Funções é comigo. Há um plano estruturado. O Departamento de Recursos Humanos é que pôs a análise e descrição ‘no papel’. Sempre que há uma ‘nova’ função, ainda há pouco estava a falar com uma colega sobre isso, somos nós que definimos a função e que ‘balizamos’, digamos assim, o âmbito de actuação dessa mesma função e que, pronto, damos a conhecer quer à estrutura interna quer à externa onde a pessoa irá actuar. Sou eu que o faço. Aquelas funções que já estão definidas há muito tempo o próprio Departamento de Recursos Humanos já tem um descritivo sobre elas (ex: gestor de categorias é uma função que existe há muito tempo), mas funções ‘novas’ somos nós que definimos em função da estratégia de negócio e o negócio está sempre a evoluir. Estamos a lançar novas *insignias* que têm outras necessidades em termos dos Recursos Humanos. Sobre essas necessidades sou eu que defino o âmbito de actuação... A Formação é dada por eles e solicitada por nós. Ex: eu digo que para o próximo ano precisamos de Formação em Negociação ou Liderança e eles procuram, junto internas e externas executar os pedidos que vêm da nossa Direcção. Há também um jornal da empresa que está a cargo do Marketing e dos Recursos

Humanos e há um site do colaborador que também é gerido pelos recursos Humanos...” (E 16, p. 1).

“Somos muito *virados* ainda para os processos e procedimentos administrativos e muito menos para o potencial humano; para a Avaliação de Desempenho e para o Desenvolvimento de Carreira. Aquilo que é feito é feito numa perspectiva burocrática e não numa perspectiva do seu *real* sucesso e da sua *real* implementação” (E 17, p. 1).

“Eu acho que devia de existir um Gestor Operacional de Recursos Humanos por cada Direcção Comercial do Grupo. Havia de ser uma pessoa que apoiasse os Directores das Unidades de negócio nas decisões a este nível no dia-a-dia; desde *o que é que eu faço com o papel quando o colaborador me traz uma ‘baixa’ até o que fazer com um colaborador que entra no meu gabinete e me pede um aumento, ou que diz que se vai embora. (...)*” (E 17, p. 3).

“(…) Por exemplo num dado processo de Recrutamento foi-nos apresentado um plano integrado, com aquilo que se pretendia daquele Recrutamento (indicava vários caminhos a seguir). Portanto, tem alguma coisa de estratégico, não é apenas só administrativo. Na Avaliação de Desempenho não sinto tanto, mas de certeza, depois, na avaliação dos resultados e tomada de acção também há-de ter alguma coisa de estratégico, mas obviamente, com menos visibilidade...” (E 18, p. 1).

“Muitas das vezes fico satisfeita com os candidatos que ouço, mas, efectivamente, acho que o tempo do recrutamento é extremamente longo; acho que o Departamento de Recursos Humanos já devia *ter em carteira* alguns candidatos caso fossem necessários. Nós necessitamos e comunicamos, agora, até ser colocado o anúncio; até eles os ouvirem e passarem as fases todas demora muito tempo. Relativamente à Formação, neste momento, está bem sistematizada; nós recebemos anualmente um programa de Formações onde podemos enquadrar as pessoas, a única coisa que poderia sugerir como melhoria era: tentar haver Formações mais de especialização na área do trabalho, que se adaptassem mais às necessidades das funções (têm Formações mais globais)” (E 19, p. 1).

Porém, não é de desprezar a capacidade de argumentação dos interlocutores em causa - que possuem múltiplas valências no plano da gestão e que podem incorrer em reflexões de grande amplitude estratégica nos seus depoimentos - o que não invalida que a visão global sobre o papel Departamento de GRH deixe antever as lacunas descritas anteriormente.

6.1.2. Ponderação Sobre os Diferentes Paradigmas De GRH: Apontamentos Sobre Possíveis Metáforas

Gerir os recursos humanos pode confundir-se com a gestão da ‘força de trabalho’, o que implica que um departamento com estas características tenha à sua disposição meios que lhe permitam, paralelamente, lidar com questões mais administrativas e implicar-se, mesmo que indirectamente e na estrita dependência da Administração, no processo de tomada de decisões, tentando retirar algum proveito da posição do seu Director, que integra, pelo menos retoricamente, uma equipa de gestores de topo com incumbências estratégicas.

No entanto, o enfoque nos factores “humanos” em detrimento dos “recursos”, mais próxima da escola de *Harvard* e menos próxima da de *Michigan*, ainda não é tão visível nas práticas, apesar de no discurso e nas percepções dos entrevistados esse desiderato parecer efectivar-se (Cabral-Cardoso, 1999; Rego & Cunha, 2004):

“(…) Se quisermos, podemos olhar para a palavra-chave em si que é o ‘recurso’. Há vários ‘recursos’ críticos nas empresas incluindo as pessoas (...)” (E 7, p. 1).

“Eu que vejo o lado mais *soft* e não o lado *hard* (o lado produtivo) do Departamento de Recursos Humanos também posso perceber essa vertente, agora quem está no dia-a-dia a cumprir prazos e gerir custos rigorosos, entre outras coisas, acha: *quem é este que vem para aqui opinar?*” (E 8, p. 4).

“Ao nível dos Recursos Humanos, por exemplo, quando há uma necessidade de *recursos* ou de transferência de *recursos* eles próprios *orientam* e chega-se a um consenso nas diversas áreas da empresa (juntamente com os colaboradores)” (E 11, p. 1).

“Os recursos humanos não deixam de ser recursos e têm de ser sempre encarados e geridos como tal...” (E 16, p. 5).

“Já lhe dei um bom exemplo de um recurso que poderia ter: ter um gestor operacional por cada Direcção. Outro exemplo: estar mais envolvido em projectos de inovação e desenvolvimento (...)” (E 17, p. 5).

Apesar da análise empírica ter como objecto de estudo a(s) ‘pseudo-realidade(s)’ organizacionais, a imputação das diferentes tipologias de GRH não é imune à condição idiossincrática da(s) empresa(s). Aliás, essa aparente ‘uniformização’ - que se esbate na prática - remete, na narrativa, para o desenho de uma primeira metáfora; a do Departamento de GRH como ‘espelho’ ou ‘fotocópia’ da organização:

“Eu perspectivou os Recursos Humanos a conversarem com as pessoas a todas horas, não sei se é a visão mais antiga ou moderna da coisa? Cada vez mais os Recursos Humanos devem estar onde as pessoas estão e perceber o que se passa na organização. Devem ter uma perspectiva muito ‘fina’ (de ‘fotocópia’) da organização” (E 9, p. 5).

As teorias de carácter sistémico, em concomitância com as do comportamento organizacional, ressaltam as dimensões humanas como determinantes para a eficácia organizacional, reconhecendo-se, actualmente, uma dimensão simbólica na apropriação das mesmas. As mentalidades ‘inspiram’ as actuações do departamento e, no sentido inverso, as operações ao nível dos activos/recursos humanos servem de base para uma evolução conceptual. Há, neste sistema de recursos humanos, uma dialéctica de reciprocidade patente entre os estudos que se têm difundido e as necessidades das organizações, com consequências nos resultados da gestão. Desde os anos 80 que o número de publicações (científicas e de divulgação) se tem multiplicado.

Por seu turno, os sistemas técnicos em que se inserem as empresas nas sociedades, designadas de informação, conduzem a que os imperativos ‘tayloristas’ e ‘fordistas’ se afigurem ultrapassados mas, nas culturas semi-periféricas como a portuguesa, ainda subsistem modos de produção pré-industrial em conformidade com unidades de produção que apresentam tecnologia(s) de ponta:

“(…) nós somos muito ‘marcados’ pela Indústria, por várias razões e, portanto, muitas das pessoas que estão à frente das Direcções dos outros Departamentos tem a formação de base em engenharia, já se deve ter apercebido disso, e todo o processo está ligado à Indústria (ex: ao nível dos horários: qual é a necessidade de entrar à 8h00 da manhã para uma tarefa de serviços, não faz sentido; também existem, por exemplo, *caixas de sugestões*...). Existe uma *cultura* com muitos *resquícios* do *Taylorismo* (de base familiar). Julgo que - devido ao facto do grupo ainda ter muito a influência *paternalista* do seu fundador (a quem as pessoas chamam *o patrão*) - em relação à tomada de decisão, a Administração é o *principal motor* e a autonomia dos Recursos Humanos é condicionada por essa contingência...” (E 15, p. 2)

Essa transição paradigmática ainda se faz sentir actualmente devido à manutenção da forte presença dos princípios ligados à Administração de Pessoal, por muito que a designação do departamento seja outra (Skinner, 1997):

“Como é que é hoje ou como é que eu gostaria que fosse a GRH? Eu diria que ainda está numa fase de reestruturação. Durante muitos anos não houve, sequer, Departamento de Recursos Humanos. Houve uma tentativa antes de estar a pessoa responsável que está cá agora; dois ou três anos antes, mas com uma pessoa com uma certa idade, com uma cultura um pouco ultrapassada. Tinha assim umas ideias um bocadinho... pronto, não creio que fossem as ideias mais apropriadas para aquilo que é o funcionamento das empresas. (...) Anteriormente era tudo muito em função de potenciais conflitos laborais. Do que eu tenho memória o departamento como é agora nunca existiu. (...) Antigamente havia uma Secção de Pessoal que se dedicava à parte administrativa do processamento de salários e pouco mais. Se calhar neste momento ainda está um bocadinho nessa vertente jurídico-administrativa, fruto das circunstâncias (...). Neste momento é uma gestão mais administrativa mas a caminhar para uma vertente estratégica” (E 1, p. 1).

“Nunca houve aqui uma Gestão de Recursos Humanos. Havia uma Secção de Pessoal que tratava salários. Nunca houve uma verdadeira política de recursos humanos. Só de há três anos para cá têm esta designação de Departamento de RH e, para já, ainda não se sente muito a mudança. No entanto, antes ninguém nos dizia nada sobre, por exemplo, subidas de escalão e agora pelo menos já têm essa incumbência” (E 2, p. 4).

“Sinceramente acho que o que Departamento de Recursos Humanos, que é recente, tem feito, tem sido um pouco arrumar a casa; organizar os processos das pessoas que estavam na casa. Organizar tudo foi muito complicado. (...) Há muitas coisas que se poderiam fazer depois de se tratar do essencial” (E 3, p. 3).

“A maneira como eu vejo a Gestão de Recursos Humanos... Portanto, falo da parte prática do processamento de ordenados e do processo todo do trabalhador - que é uma parte mais administrativa - há a parte legal, mas também deveria haver a parte psicológica. Estamos a atravessar uma fase de muitas mudanças e era, de todo, impensável da nossa parte estarmos a exigir mais dos Recursos Humanos. (...)” (E 5, p. 2).

“(…) O Departamento de Pessoal existia e depois, há cerca de 10 anos, transferiu-se essa empresa de consultadoria em Recursos Humanos para cá, quando acabou, e surgiu o Departamento de Recursos Humanos. O grupo como não tinha Gestão de Recursos Humanos e como tinha uma empresa nessa área aproveitou essa situação...” (E 15, p. 1).

“É importante que as pessoas sintam que a sua valorização profissional e pessoal vai subindo, senão deixa de ser um Departamento de Recursos Humanos e passa a ser um Departamento de Pessoal, que processa os salários, as faltas e isso. A GRH aqui é muito administrativa, é mais administrativa do que Gestão de Recursos Humanos. É mais administrativa do que estratégica. Não conheço suficientemente bem para saber se caminha para o outro pólo. Aqui é mais isso. Aquela barreira entre Serviço de Pessoal e GRH ainda não está ultrapassada. Eu já trabalhei noutras empresas e o Departamento de RH aqui faz-me lembrar o Departamento de Pessoal do primeiro emprego que tive a sério, num Banco, ainda antes do 25 de Abril, há trinta e tal anos. Depois trabalhei, antes de vir para este grupo (há dezasseis anos), em empresas multinacionais e os Recursos Humanos eram muito mais proactivos. (...)” (E 19, p. 1).

Os ‘novos paradigmas’ das organizações implicam uma definitiva afirmação decorrente da assunção plena da dimensão estratégica dos recursos humanos, incutindo-se a iniciativa, promovendo-se a inovação e incentivando-se a responsabilidade social, mesmo que nem sempre o cumprimento desta se verifique (Moreira, 2007):

“(...). Normalmente, as acções de *responsabilidade social* também são organizadas pela Divisão de Recursos Humanos (...)” (E 12, p. 2).

“A percepção que eu tenho é que a empresa tem uma enorme responsabilidade social a todos os níveis de negócio, mas é uma intervenção que não passa muito pelo Departamento de Recursos Humanos; é mais *diluída*. Tenho uma plena consciência sobre a responsabilidade social no negócio da companhia, mas sobre a parte dos Recursos Humanos não consigo ter uma grande percepção sobre a sua *quota-parte*. Acredito que todos os departamentos terão de ter responsabilidade social” (E 20, p. 3).

Na literatura revista, a orientação teórica parece incidir numa GRH mais estratégica. No entanto, seria, porventura, descontextualizado escamotear-se as *praxis* de teor administrativo que ainda sobressaem. No nosso país o paradigma da “Administração de Pessoal”, mesmo que ‘camuflado’ sob a designação de “Gestão de Recursos Humanos”, não deixa de impregnar tradição e manter relevância. Não obstante ter havido uma aparente evolução conceptual, nestas organizações muitos dos entrevistados continuam a referir-se a este departamento como se tratando do “Departamento de Pessoal”. Nalguns casos, a intenção é de se transcender uma realidade tendencialmente jurídico-administrativa podendo-se equacionar, num esforço de legitimação discursiva, que os dois ‘modelos’ ‘coabitem’ e que o departamento reflecta essa duplicidade ontológica: ver-se na eminência de ter de resolver problemas processuais e poder participar, ainda que de forma enviesada, em situações mais estratégicas:

“(...) O problema é que, depois, devido às circunstâncias as estratégias mudam de um mês para o outro e as pessoa, não só nós como a Direcção de Recursos Humanos, também se sentem, um pouco perdidas... A desorientação também provém muito da Administração. Mas,

está a evoluir e, desde o início, há um projecto de se *montar* um *verdadeiro* Departamento de Recursos Humanos (até agora organizaram-se arquivos e ficheiros informáticos).” (E 5, p. 2).

“O tal Departamento de Recursos Humanos tem uma parte meramente administrativa, essa sim ninguém pode substituir (questões legais). Depois há a questão das políticas de Recursos Humanos que o departamento que pode e deve determinar, mas depois, na prática, os seus elementos podem ser *os melhores do mundo* que se não houver capacidade para se gerir junto do Departamento Recursos Humanos (debaixo de uma política comum) torna-se muito difícil... É um nome mais *pomposo* mas não deixa de ser também *Serviço de Pessoal...*” (E 13, p. 1).

“Ao nível da Gestão de Recursos Humanos, pelo elevado volume e pelo elevado tráfego... eu vou-lhe ser muito sincero acho que temos uma política de Recursos Humanos muito *antiquada*” (E 17, p. 1).

“(...) Por exemplo num dado processo de Recrutamento foi-nos apresentado um plano integrado, com aquilo que se pretendia daquele Recrutamento (indicava vários caminhos a seguir). Portanto, tem alguma coisa de estratégico, não é apenas só administrativo. Na Avaliação de Desempenho não sinto tanto, mas de certeza, depois, na avaliação dos resultados e tomada de acção também há-de ter alguma coisa de estratégico, mas obviamente, com menos visibilidade...” (E 18, p. 1).

A tentativa de afirmação ao modelo da “Gestão de Recursos Humanos” revela-se eloquente na(s) narrativa(s) dos testemunhos. Os indivíduos estudados são quadros muito qualificados e, por conseguinte, edificar um discurso que evidencie uma afinidade com este ‘constructo’, não é tarefa complexa. Não é de estranhar, nesse sentido, o surgimento no discurso da metáfora de o Departamento de GRH como um representante dos valores ou ‘embaixador’ da identidade da organização:

“(...) A *imagem* que a empresa *passa* no exterior *passa* muito pelas pessoas que trabalham na empresa, não é? Quando *vendemos* determinado produto temos sempre delegados nossos que, de certa forma, quando visitam os clientes também representam a empresa e são os *embaixadores da marca* e aqueles que pretendem demonstrar as nossas características e as características dos nossos produtos. Isto para chegar à conclusão que se o Departamento de Recursos Humanos que temos não é suficientemente competente a passar a *mensagem* que a empresa quer para o exterior... a *organização* poderá até ser muito boa, mas se não tiver os *Recursos Humanos à altura dessa função* não chegamos lá...” (E 12, p. 1).

“(...) As pessoas passado pouco tempo de estarem aqui ficam imbuídas da nossa forma de trabalhar, *sem se precisar de andar com bandeiras nem nada (...)*” (E 14, p. 1)

Esta analogia é complementar de uma outra que emerge na literatura consultada que estabelece a transposição para o domínio da Arquitectura como reflexo de um processo de construção, desempenhando este departamento, concomitantemente, um papel de parceiro e de auditor das competências organização, não deixando de se pautar como ‘guardião’ dos mecanismos administrativos. Para além disso, para os Directores dos outros Departamentos, este departamento também possui uma acção supostamente mobilizadora do empenhamento organizacional. Esta perspectiva está muito próxima da metáfora da organização como um organismo. É marcadamente organicista/mecanicista:

“(…) as decisões são tomadas e a gestão de Recursos Humanos funciona como uma *correia de transmissão*, que vai desencadeando vários processos e, se calhar, nalgumas situações está um pouco *esvaziada*…” (E 15, p. 5).

A investigação empírica existente, para além de um conhecimento da realidade assente em impressões, faz sobressair um ‘hibridismo’ nos modelos desenvolvidos sob a égide das teorias organizacionais:

“(sorrisos) Acho que está a *caminhar* para um modelo um bocadinho mais estratégico, mas ainda é muito administrativo. Está a ter uma evolução positiva nesse âmbito. Há uma intenção e uma *força de vontade* para isso, mas acho que ainda é um bocadinho administrativo. Poderiam ter uma parte mais estratégica, com conhecimento do negócio, ao serem eles próprios a proporcionar e não nós a ter que solicitar. Portanto, poderia haver indicações mais estratégicas da parte dos Recursos Humanos. (…)” (E 19, p. 1).

A abordagem sistémica é das mais utilizadas. A GRH é como um sistema global, insere-se num processo mais vasto onde o contexto, a estratégia e a cultura são vectores fundamentais para a transformação das diversas variáveis deste tipo de gestão. Porém, sem o aval da Administração o sistema entorpece:

“Por muito que o Departamento de Recursos Humanos se esforce, se não tiver o *agrément* da Administração é muito difícil; se esta não tiver uma política que dê oportunidades de acção ao departamento de RH, que é o caso, este acaba por ficar muito restringido ao Departamento de Pessoal” (E 4, p. 3).

A(s) ‘política(s)’ da(s) empresa(s) no plano das intenções impende(m) para uma aproximação ao reduto da GRH. O ‘contrato psicológico’ também oscila entre o envolvimento e a submissão. Talvez por no departamento se efectuarem muitas tarefas legais, o envolvimento e o auto-controlo se ressintam:

“Exemplos… Deixe-me ver… Normalmente se algum procedimento institucionalizado, alguma regra, alguém que tenha dúvidas dirige-se ao Departamento de Recursos Humanos para saber. Alguma outra regra pode provir da Área Financeira, mas até mesmo nesse caso, há algumas explicações que são dadas pelos Recursos Humanos” (E 5, p. 3).

“O seu papel também acaba, de alguma forma, por passar aquilo que são as regras e os valores da organização. (….) passar as regras e os valores da organização (a cultura da empresa) para o *capital humano*” (E 9, p. 1).

“Eu já falei um bocadinho sobre isso… dentro de uma empresa, com vários departamentos, é preciso alguém que diga: *isto é assim; estas são as regras*. Um departamento não pode ter umas regras e outro departamento regras diferentes. (….) E dentro do mesmo departamento, para a mesma função, também tem de haver regras (em termos de formação, de remuneração e regalias em geral)” (E 18, p. 4).

O arquétipo que se destaca ainda é muito ‘pluralista’ e ‘colectivista’ e isso condiciona a ‘confiança organizacional’ desta divisão. O departamento é, intrinsecamente e de raiz, muito dependente da Administração. Porém, não é despreciando o desígnio desenvolvimental que se tenta, pontualmente, operacionalizar (Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010).

Acresce aqui uma nova imagem; a do ‘diplomata’:

“Quando gere ou lida (também em questões de conflitos) com os colaboradores se você não tem uma forma política de actuar... Tem de ser político na gestão das coisas... Repare vou-lhe dar um exemplo que se passou nesta divisão: um colaborador/cliente nosso foi acusado de desviar verbas: tem ou não tem de se ser político para gerir esta situação? São muitas sensibilidades, desde o próprio colaborador, que desde o início nega tudo, até aos próprios interesses da organização. Ou você gere isto de uma forma muito *hábil e diplomática* de forma a *ir de encontro aos interesses de todos* ou então *arranja* para aqui uma ‘salsada’ e uma *confusão*” (E 12, p. 3).

“Quando digo que é político é porque é preciso informar, ter cuidado, é preciso validar, envolver e ser-se um pouco *diplomata* também. Obviamente que a Direcção de Recursos Humanos também tem que o ser” (E 18, p. 3).

No momento histórico em que se destacava - com maior pregnância - o “Departamento de Pessoal, a essência administrativa da sua função não demandava uma abordagem tão pró-activa que lhe possibilitasse aspirar a uma maior ‘coesão’. Actualmente, pela sustentação científica de longo-prazo que se lhe atribui, e que resulta de uma carência de resposta eficiente à concorrência, o Departamento de Recursos Humanos, embora ambicione, com legitimidade, ter um enquadramento – interno e externo – estável, pela actuação que lhe é conferida, essa finalidade é praticamente impossível de alcançar. As características - inerentes ao posto de *charneira* que o departamento ocupa - desaguam noutra papel que redundava numa diferente metáfora; a do ‘advogado do diabo’:

“Há uma decisão sobre temas de recursos humanos que é minha, mas tenho no Departamento Recursos Humanos alguém que faz um papel de *promotor* (ou de advogado do diabo, como referi) de informações, para que a *espinha dorsal* da organização se mantenha coerente (...) “Os Recursos Humanos fazem um papel de ‘advogados do diabo’ para nos ajudar a encontrar uma solução mais viável (...)” (E 7, p. 5).

Minimizar os custos e otimizar os recursos (humanos) é um objectivo inerente a qualquer departamento com estas características. Embora a envolvente sócio-económica não seja privilegiada e os ‘cortes’ materiais e humanos possam estar na

‘agenda das prioridades’ da Administração, tais limitações não encontram paralelo na vontade dos nossos interlocutores, que enfatizam a perspectiva de optimização dos recursos humanos – como forma de conseguir ultrapassar esses constrangimentos. No entanto, face à multiplicidade de condicionalismos e devido à instabilidade inerente à função, o departamento tem que acudir literalmente a muitas situações. Daí a pertinência de se apresentar outra metáfora referida; a do ‘bombeiro’:

“(…) Ainda funcionam muito como *bombeiros*...” (E 5, p. 2).

As práticas do Departamento de RH denotam uma influência muito vincada dos ‘serviços de pessoal’. Entretanto, a *força* potencial do departamento em avaliação é considerada pela maioria dos Directores questionados, mas é formatada, sobretudo, em moldes académicos.

6.1.3. Proximidade e Participação da GRH na Tomada de Decisão: Análise a Alguns Indicadores de Eficácia Negocial

Pela posição hierárquica que este(s) Departamento(s) de GRH assume(m), pela forma como desenha(m) a sua função e tenciona(m) aplicar a(s) sua(s) estratégias e prática(s), não se pode extrapolar, com clareza, que a supra-citada divisão destas instituições tenha uma actuação incisiva na(s) política(s) de gestão, apesar de existirem certas sensibilidades, expressas em vontade(s) teórica(s), de se pretender evoluir nesse ‘sentido’. O Departamento de Recursos Humanos actua, frequentemente, como órgão ‘de suporte’, acabando por lhe ser atribuído - do ponto de vista das percepções dos outros directores de departamento - um papel ‘secundário’, o que não invalida que este possa, a espaços, vir a assumir um papel mais destacado neste conspecto decisional (Moreira & Cunha, 2010):

“Estrategicamente há aqui algum conflito na empresa a nível de decisão que depois perpassa para qualquer instância. A hierarquia em cima resolve os problemas e depois passa para baixo” (E 1, p. 1).

“Em relação à gestão da informação também é feita nessa lógica de conjunto. No fundo é o chamado *back-office*. (...) Gostava que me dessem satisfações, não gostava de segredinhos,

gostava de saber o porquê disto ou daquilo. O importante é que o serviço esteja feito e bem feito” (E 1, p. 3).

“(…) O que é mais importante na nossa estrutura matricial (temos um *boneco* com isso) é vermos este Departamento de Recursos Humanos como um departamento de *suporte*. Temos as várias unidades, as várias funções e, depois, em ‘baixo’ o Departamento Administrativo e Financeiro, o Departamento de Recursos Humanos e o de Informática. Estes últimos são departamentos que nos dão ‘apoio’, digamos assim, mas *não estão na mesma matriz*. Não têm relação nenhuma com o funcional e com as unidades de negócio” (E 8, p. 2).

“Quem gere os recursos humanos tem de saber estar e saber estar ‘num segundo plano’; tem de ser alguém que saiba estar no ‘banco de trás’...” (E 16, p. 5).

“Na negociação os Recursos Humanos têm estado presentes, mas na nossa Direcção somos mais interventivos... (...) Isto é *negociação cara-a-cara*; não *mandei* ninguém fazê-lo por mim... Não *mandei* o Director de Recursos Humanos que nesta parte não tinha ‘peso’. Quem é o responsável pelos meus trabalhadores todos os dias? Sou eu e não o Director de Recursos Humanos. Ele estava lá mas quem falou, única e exclusivamente, fui eu, não falou mais ninguém... Na nossa organização é tudo feito muito localmente (...). (longo silêncio) (...) Negociação como ‘pura função’ dos Recursos Humanos acho que não...” (E 13, p. 5).

“Estou a falar *abertamente*, os Directores dos outros Departamentos têm um grande poder e o Departamento de Recursos Humanos, em algumas situações, *não está a par* de determinadas decisões que são tomadas pelos outros Departamentos (nomeadamente, *nem sempre está a par de transferências de pessoas*)” (E 15, p. 1).

De uma maneira geral tem-se consciência das condições retóricas para o Departamento de RH congregar determinado(s) poder(es) na negociação, sobretudo na informal, contudo, parte significativa dos testemunhos presentes no(s) discurso(s) manifestam dificuldades na sua execução:

“Negociamos mais informalmente. Formalmente, com a estrutura que a empresa apresenta, tal não é possível (...)” (E 1, p. 6).

“A Negociação é feita directamente pela Administração. É feita informalmente, não há muitas regras estipuladas sobre quem é que fala com quem e quem é que pode falar com quem. (...)” (E 2, p. 3).

“Obviamente quando se está a discutir determinado tema e há uma negociação, seja sobre o que for, as coisas são tratadas de forma profissional, mas penso que há um bom grau de informalidade internamente (...)” (E 3, p. 3).

“(…) É mais informal. Só têm papel negocial mais activo nessas questões salariais. Também é um departamento reduzido em meios (...)” (E 4, p. 4).

“A negociação é mais informal, mas é extremamente limitada (...)” (E 6, p. 4).

“As negociações processam-se mais informalmente. Aqui não tem sentido haver outro de tipo de negociações...” (E 9, p. 3).

“Há acções que são formais e que são consubstanciadas em actividades *assumidas* e há outras que são informais e que têm a ver com as *conversas*, muitas vezes até ‘laterais’ ao que se tem de decidir. Os objectivos estão formalizados e isso está ligado ao Sistema de Avaliação de Desempenho. Para além disso, existem questões mais informais que têm a ver com a forma como as pessoas actuam no dia-a-dia e encaram o *espírito de missão* dos vários departamentos. São coisas que não estão escritas mas que as pessoas fazem...” (E 10, p. 3).

“Do ponto de vista teórico e prático fazemos a *ligação directa* (...)” (E 13, p.4).

Ao considerar alguns indicadores dos vários tipos de poder decisório que o departamento de recursos humanos pode explorar na gestão de conflitos, destacam-se as oscilações entre o domínio-submissão ou o controlo-assentimento:

“Na questão dos conflitos, depende das situações. Por exemplo, no que diz respeito aos despedimentos, quando decididos, os Recursos Humanos acabam por ter de dar a cara e gerir esses conflitos. Agora sobre gestão de conflitos propriamente dita, e de uma forma geral, os Recursos Humanos deveriam poder ter outro tipo de intervenção que não têm e que fica nas mãos, lá está, da Administração (e todos ficamos sem espaço de manobra)” (E 3, p. 4).

“Não é uma questão, mais uma vez, de culpa da Direcção de Recursos Humanos mas a gestão de conflitos que é feita por cada Área de Negócio e entre os seus colaboradores. Ao nível dos Recursos Humanos só me lembro da questão da dispensa de trabalhadores. (...) O problema dos Recursos Humanos é um problema de autonomia negocial que afecta muitos outros departamentos. Cada vez há menos negociação, infelizmente, e cada vez há mais influência política sobre a Administração, para tentar levar as questões para os sítios que pretendemos...” (E 6, p. 5).

“Gestão de Conflitos? Isto é mais evitar os conflitos. Nós evitamos os conflitos e tentamos resolvê-los em cada Direcção. Por hipótese se houvesse algum problema interno na minha equipa que eu não conseguisse resolver obviamente que seria ao Departamento de Recursos Humanos que recorreria, ou então ia-me embora (risos)” (E 18, p. 4).

Indicadores como a imagem, a agressividade, a emotividade são, de igual modo, decisivos nesta tentativa de aferição da confluência de variáveis comportamentais do Departamento de Recursos Humanos no processo de tomada de decisões na negociação. Dos enviesamentos cognitivos, como processo autónomo, presentes na negociação no departamento de GRH salienta-se a disponibilidade, a acessibilidade ou representatividade da informação (Almeida & Sobral, 2005; Li, Tost, & Wade-Benzoni, 2007):

“(...) Até porque passamos comunicações aos trabalhadores. Falta um bocadinho de partilha de informação” (E 2, p. 2).

“Os recursos têm que ver (...) com a disponibilidade (...), com toda uma base que lhes permitisse serem eficientes numa negociação. Numa negociação como em qualquer área, tem que se estar preparado para negociar, agora, neste caso... (silêncio elucidativo) (...). Aí tem que se saber aprender com os outros. Mas o que é a negociação senão uma gestão de sensibilidades. Partimos do ponto A para o B. Para além disso, há imensas técnicas que se podem aprender e que em termos do Departamento de Recursos Humanos se negligencia” (E 6, p. 6).

“Têm que ter essa posição de estarem dispostos a ouvir e a ‘ajudar’... Uma pessoa que se *chateia* com o chefe deve pedir ‘ajuda’ a quem? Deve pedir ‘ajuda’ aos Recursos Humanos, não é? E se vai pedir ‘ajuda’ aos Recursos Humanos convém que estejam lá para isso...” (E 8, p. 5).

“É uma Divisão (de Recursos Humanos) à qual reconhecemos ‘honestidade’ e ‘imparcialidade’ e à qual recorremos sempre que haja algum *diferendo*, ou quando necessitamos de aplicar os nosso *direito*.” (E 12, p. 5).

Na narrativa, a lógica ‘institucional’ que legitima e consubstancia a relevância do departamento só porque ele existe, ou porque não há nada de muito ‘nocivo’ a imputar-lhe sobressai:

“Teria de deixar de ser um departamento que as pessoas sabem que existe, mas não sabem muito bem para o que é que serve (...)” (E 4, p. 4).

Aliás, a questão da falta de proximidade (física e estratégica) é muito referida pelos Directores entrevistados como uma das lacunas determinantes em matéria(s) de envolvimento(s) do Departamento de GRH no processo de gestão:

“(…) faz falta alguma cultura de empresa que dê a conhecer às pessoas que os Recursos Humanos também devem ser uma área a que as pessoas podem ir. Não é bem só a questão de se poder ir. Eu não gostaria que alguma das pessoas que trabalhem comigo, algum dos meus colaboradores, fosse fazer uma reclamação aos Recursos Humanos sem vir primeiro falar comigo. Vindo falar comigo ou eu digo às pessoas para irem aos Recursos Humanos ou falo eu (…). Os conflitos que implicam participação da GRH dependem das chefias intermédias (…).” (E 1, p. 6).

“Penso que esta falta de proximidade física não vai ao encontro de algumas preocupações estratégicas da GRH. Por outro lado, o maior diálogo entre os nossos dois departamentos tem contribuído para que os Recursos Humanos vão menos à Administração respectiva e para que se resolvam problemas ao nosso nível” (E 1, p. 7).

“É um departamento que deveria ter uma maior proximidade com as pessoas e ao mesmo tempo ter mais autonomia para poderem responder a esses anseios. Não faço ideia, mas se calhar até propõem à Administração e depois a Administração não deixa e as coisas ficam sempre na gaveta…” (E 2, p. 1).

“(…) Ao nível dos funcionários em geral deveria haver uma proximidade maior (…) e tem que ver com a possibilidade deste departamento chegar mais perto das pessoas. Terá igualmente de se incentivar uma forma de, por outro lado, facilitar que as pessoas também cheguem ao Departamento de Recursos Humanos” (E 3, p. 2).

“(…) E, a partir daí, ter tendência a ter contacto com a vida normal dos trabalhadores sem ser através das questões das faltas e das férias. (…) Não sei se alguma vez os Recursos Humanos foram ao armazém falar com as pessoas. Há ali pessoas que estão cá há mais de trinta anos (…).” (E 4, p. 4).

“Contudo, nesta fase em que estamos os Recursos Humanos têm uma acção mais limitada às contingências... É um papel muito ingrato o dos Recursos Humanos. Negociam principalmente os despedimentos. Não houve tempo para se criarem outras empatias e para os funcionários, no seu todo, ultrapassarem essa imagem. É muito diferente do que eu conheço lá de fora, onde os Recursos Humanos têm uma força *brutal*; o Departamento de Recursos Humanos no estrangeiro está quase ao nível de uma Direcção geral. Não tem nada a ver com a força que os Recursos Humanos têm em Portugal. Noutras empresas as grandes cabeças são contratadas pelo Departamento de RH. Isso tem uma importância estratégica muito grande: *vou pagar um balúrdio por aquele colaborador mas os outputs podem ser fantásticos...*” (E 5, p. 2).

“Muitas vezes, nas reuniões tocamos em vários aspectos mas esquecemo-nos sempre da parte laboral; da interferência que essa decisão pode ter na vida pessoal dos trabalhadores. Se a pessoa reagir mal e nós, nas outras direcções, não tivermos *alguém para nos abrir os olhos*, não estamos preparados para contra-argumentar” (E 5, p. 5).

“(…) É preciso proximidade. É preciso não esquecer que todo chefe tem que ‘saber’ um pouco de recursos humanos” (E 13, p. 2).

“Falta o estar *mais perto* das estruturas organizacionais (…) na altura em que fazemos o plano estratégico-tactico nas Unidades de Negócio era necessário que os Recursos Humanos estivessem mais envolvidos; que nos dessem apoio e partilhassem connosco a participação nesse plano que também implica acções e recursos...” (E 17, p. 3).

“Se houvesse mais proximidade poderia ser diferente. *Descer* algo na hierarquia já ajudava não é? (…).” (E 19, p. 3).

Os imperativos da racionalidade - de uma mentalidade tendencialmente burocrática na Gestão dos Recursos Humanos - não se alteram de repente e este

departamento ressentem-se da sua influência. Os responsáveis pelos outros departamentos, na sua generalidade, são da opinião de que é necessário que se continue a tentar modificar este enquadramento.

6.1.4. Enquadramento Negocial do Departamento de GRH: Uma Análise Tipológica

Por natureza, os profissionais de GRH preocupam-se com o desenvolvimento de competências orientadas para a função respeitantes, indirectamente, ao processo decisório. No entanto, uma parcela substancial dos gestores e técnicos desta área ainda está pouco focalizada para o aperfeiçoamento de aptidões de actuação em contexto(s) de divergência(s) e de negociação:

“Para tal, é relevante este departamento ‘construir’ um ‘mapa de competências’ que sirva de apoio à *colocação* das pessoas de acordo com o seu *potencial*, hierarquicamente, tanto na *vertical* como na *horizontal*...” (E 15, p. 5).

Quando activadas as competências negociais podem revelar-se eficientes. Diferentes conflitos organizacionais têm que ver com variáveis negociais. A maioria das decisões levadas a cabo pela Gestão aparece, com maior ou menor dependência, decorrente de processos negociais. A contenção de custos, a afectação funcional dos colaboradores, a gestão racional e administrativa de orçamentos, a logística, entre outras tarefas ligadas ao departamento de GRH, acabam por ser influenciadas por actividades de índole negocial. Resultado semelhante acontece com certas políticas como a descentralização, o *downsizing*, ou o *empowerment*, com significativa repercussão nas filosofias de gestão. Nas directrizes inerentes a estes conceitos não é complexo associar indícios que apontem para a negociação e que se baseiem em (des)equilíbrios que esta pode patentear (Forrester, 2000):

“A pessoa dos recursos humanos também (como eu) não tem feitio fácil. Já tivemos atritos mas neste momento damo-nos perfeitamente bem... Qualquer um dos dois foi adulto suficiente para saber que essa situação não era benéfica para a organização. Não há problema nenhum que as pessoas discutam e se zanguem desde que se salve o bom funcionamento das organizações” (E 1, p. 5).

“Depende sempre das pessoas, dos directamente responsáveis e da forma como as pessoas conseguem ou não concertar. Aqueles que de nós dependem trabalham e colaboram se fizermos as coisas de uma forma concertada, agindo em conformidade para que sejamos respeitados. Havendo trabalho conjunto a autoridade é natural. Não é preciso dizer que se manda para se mandar ou, então, quem não é capaz de fazer isso, nessa altura, tem de se refugiar na hierarquia” (E 1, p. 6).

As empresas cada vez estão mais ‘achataadas’. Cada vez mais se procura que haja um *net working* dentro da empresa e as hierarquias aqui não são tão rígidas. Isso é o que nós defendemos. Esta é a posição que procuramos implementar. O que acontece é que, de uma maneira geral, procura-se que as pessoas funcionem mais em *rede* do que propriamente em hierarquia (E 7, p. 2).

Uma informação eficaz das carências dos trabalhadores por parte da supervisão, poderá possibilitar um funcionamento mais produtivo dos fluxos de trabalho. Quem gere os recursos humanos não deixa de actuar como ‘mediador negocial’, não só no plano formal (negociações sindicais) como, primordialmente, ao nível dos acordos informais e das ‘coligações’:

“Acaba por ter uma visão periférica (...) e dizer *se o vosso fim é este porque é que não se vai por aqui e por ali* e acaba por se ceder um bocadinho de ambos os lados. O resultado final pode não ser bem o que qualquer uma das áreas queria mas pode-se chegar a um acordo (....)” (E 5, p. 5).

“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. De alguma maneira, gerir pessoas e gerir empresas são coisas que estão muito ligadas. O papel dos Recursos humanos não é o de gerir a empresa, mas de facto está muito ligado... A minha visão, e a de algumas pessoas que foram grandes gestores e que defenderam esta ideia, é que é na forma como se gerem as pessoas que poderá estar o segredo/sucesso de uma empresa. Isso pode passar ou não por depois se dar um papel aos Recursos Humanos na gestão dessas várias questões (...)” (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 o Departamento de Recursos Humanos acaba por desempenhar uma função que, no limite, nos compete a todos (às outras Direcções também). (...) a começar pelo Director do Departamento de Recursos Humanos, que podem vir a ser *o fiel da balança* e ter de gerir as coisas pelo *bom senso* primeiro e, se o *bom senso* não chegar tem que se *ser capaz de pôr as regras em cima da mesa e esclarecer* (...)” (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. É quase como um advogado que *está ali no meio*, tentando resolver os problemas da melhor forma. Raramente se chega a uma situação radical (ou cumpres ou então), mas se se tiver de *chegar*. (...) Volto a referir o que disse. A minha experiência em termos de casos negociais é muito pouca mas acho que o Departamento de Recursos Humanos procura o melhor para as pessoas e para a empresa” (E 14, p. 4).

Por definição, a mediação é o mecanismo mais usado na integração de terceiros no processo negocial. No caso das organizações esta problemática insere-se, amiúde, numa lógica conflitual inter-grupal. A gestão dos conflitos poderá ter sentido duplo; para além de se implicar na mediação entre as partes no interior 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 ‘catalisador’ na identificação de áreas de convergência, ao mesmo tempo que flexibiliza eventuais concessões nos domínios do ‘processo’ e do ‘conteúdo’ (Jesuíno, 1996; Cunha, 2008; Cunha, Rodríguez, Montes & Serrano, 2009):

“O conflito pode ser positivo. O problema é que, muitas vezes, o conflito é mais artificial do que verdadeiro. E porquê? Muitas vezes é criado por terceiras pessoas. Por exemplo: um director de um departamento tem uma opinião e eu tenho outra e em vez de conversarmos directamente essa pessoa vai falar com a Administração. Está criada uma situação de possível crispação. Se dois departamentos chegarem a consenso e levarem proposta à Administração é muito mais fácil do que deixar os problemas para esta decidir. Para dar conta de uma outra situação concreta, há uns meses uma pessoa que estava hierarquicamente acima dos directores e que respondia directamente à Administração, convidou-me a mim e a um colega para almoçarmos. Resolvemos informalmente os nossos problemas e até chegámos à conclusão que estávamos de acordo em muitas situações. Algumas coisas tinham sido mal interpretadas (ex: através de e-mail) ou às vezes poderíamos ter dito, um ao outro, coisas de uma forma mais ríspida... (E 1, p. 5).

“(...) Porque é obvio que *não se consegue agradar a gregos e troianos*, como se costuma dizer. Mas, se calhar, os Recursos Humanos podem ouvir as várias Direcções, em relação a algumas decisões, para, eventualmente, evitar uma ou outra situação que poderá ser mais desagradável (...)” (E 5, p. 1).

“O Departamento de Recursos Humanos tem de ter algum poder, que decorre da forma como ‘medeia’ alguns conflitos; da forma de como gere as funções na empresa no sentido de ‘ajudar’ as relações entre as Direcções, a própria Administração e as pessoas que aqui trabalham. Poderá ter esse poder e esse papel (...)” (E 10, p. 3).

“(...) Em estreita colaboração fornecemos todos os elementos de recursos humanos e depois, o planeamento de formação interna e externa é o Departamento de Recursos Humanos que gere. Os conflitos surgem também quando há questões salariais ou problemas quanto aos aumentos. É evidente que o Departamento de Recursos Humanos funciona como um *mediador*...” (E 11, p. 3).

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 interacções 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*. Outra mudança estrutural

deu-se ao nível da *interligação* entre Direcções. Estamos a fazer cada vez mais um *intercâmbio* de pessoas, para não as *crystalizar* numa determinada função. Tentamos *rentabilizar* as pessoas dando-lhes mais horizontes (de maneira a ficarem com uma *abrangência* maior de negócio). Isso é mais connosco do que com os Recursos humanos” (E 14, p. 2).

Os negociadores 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 (Deutsch, 2000):

“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).

“(…) No meio disto tudo, porque conheço as pessoas e me dou bem com algumas que estão cá há muitos anos, soube de dois ou três casos de trabalhadores dos armazéns que estavam com problemas. São pessoas com ordenados muito baixos e que têm compromissos para pagar. Chegou-me aos ouvidos, bem como aos dos Recursos Humanos e ambos acabamos por falar disso (serem valores pequenos e poderem ser consideradas excepções); daquilo que foi uma atitude errada da chefia intermédia; da pessoa responsável pela supervisão dos armazéns que tinha dito que já tinha perguntado sobre isso e que eu tinha dito que as pessoas já tinham perguntado. Mas essa pessoa tomou a iniciativa de não dizer a ninguém porque receava que essa excepção fosse mal recebida pelos trabalhadores de armazém. A obrigação da chefia intermédia era ouvir as pessoas e ir aos Recursos Humanos transmitir, depois *lavava as mãos*. Mas não o fez. Falei com o encarregado e disse para falar com cada pessoa isoladamente e comunicar se haveria alguém com necessidades de receber uma parte do salário adiantada. Não valia a pena criar mais problemas às pessoas. Se calhar passei pela chefia intermédia, mas para as pessoas foi bom. (...)” (E 1, p. 6).

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

“É um problema de falta de comunicação geral. Devo confessar que eu não sinto, mas sinto que há uma série de funcionários que têm determinadas dúvidas e que acabam por não esclarecer” (E 3, p. 2).

“(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).

Intervir estrategicamente na negociação organizacional determina a distribuição de poder(es). A negociação acaba por ser, incontornavelmente, consequência da gestão da comunicação em várias vertentes; as palavras, os afectos e os rituais, entre outras:

“(…) Mal de nós se tivéssemos que *escrever* tudo e não tivéssemos que *negociar* nada…” (E 10, p. 3).

Algumas abordagens que se sucederam defenderam que grande parte dos momentos negociais assenta num complexo de motivos competitivos e cooperativos (Deutsch, 2000; Beersma & Dreu, 2005):

“Sei lá, na política de atribuição de viaturas ou de outras coisas. Quando é necessário faz-se concertadamente. Há conhecimento mútuo; as pessoas concordam. Neste momento acho que se uma decisão tomada pela Direcção Financeira tiver o suporte da Direcção de Recursos Humanos, e vice-versa, tem muito mais peso do que se for só tomada isoladamente” (E 1, p. 2).

“(…) Acaba por tentar-se que a cooperação surja o mais possível” (E 3, p. 3).

“Mas, muitas vezes quando podemos resolvemos os problemas os dois departamentos, em conjunto, e filtramos as propostas a apresentar à Administração (...). Toda a gente (das várias Direcções) acaba por ter de recorrer a um funcionamento em grupo para poder sair dali a melhor decisão (...). É impossível tomarmos uma decisão sem saber se as outras estão de acordo e quais serão as interferências dessa decisão a vários níveis. Tem necessariamente de ser uma gestão integrada. É muito complicado cada Direcção gerir só por si (...)” (E 5, p. 2).

“(…) Sempre em estreita colaboração em questões, por exemplo, que têm que ver com as *faltas*. A nível de *admissões* não; é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. A nível de *operações* tem que ser em colaboração (...)” (E 11, p. 3).

“A questão da negociação, pronto, é uma questão de gestão de conflitos (...). Pelo menos é aquilo que eu faço, sempre que existe alturas por exemplo de aumentos salariais ou *gratificações* *chamo os colaboradores um a um e explico distribuição* quer aos que se foram ‘beneficiados’ ou aos que se sentiram ‘prejudicados’. As outras divisões eventualmente farão os mesmo... O círculo não está fechado... as pessoas não estão *amarradas*” (E 12, p. 4).

A negociação evolui, parcialmente, de uma tendência competitiva para uma cooperativa. Se a oposição das facções 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 pontuar, parcialmente, e a rigidez não ser tão efectiva. Mas, a competição prevalece, as estruturas nas quais assenta e se concretiza é que podem atenuar-se (Kleef & Dreu, 2002; Adair & Brett, 2005):

“(…) 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 o 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).

Se há autores mais partidários das estratégias competitivas e outros das cooperativas, também se evidenciam os que combinam as duas na construção teórica. Neste estudo, esta(s) convergência(s) também encontra(m) fundamento(s):

“(...) O nosso modelo é um modelo de ‘canais de parcerias’ em que a gestão dessas ‘parcerias’ está sob a minha alçada mas, depois, todas essas unidades trabalham em conjunto. Somos envolvidos, consultados e agimos sobre esses processos. Trabalha-se muito em equipa. Ao nível dos outros departamentos (incluindo os Recursos Humanos) não trabalhamos directamente com eles. (...) Ou por outra, não tem propriamente a ver com a dinâmica de Recursos Humanos de uma forma mais específica. No caso dos Recursos Humanos não interferem muito com a dinâmica da nossa equipa embora, pontualmente, possam interagir connosco. O Departamento de Recursos Humanos tem um papel, de alguma forma, mais ‘conciso’...” (E 9, p. 2).

A negociação integrativa é aplicável desde que o(s) pressuposto(s) que a gera(m) se alicercem em motivos cooperativos. Quando os benefícios são mútuos - e os proveitos podem ser ‘repartidos’ devido às estratégias que operacionalizam essa recíproca consecução - estamos diante de imperativos integrativos. Este conspecto 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:

“Para as outras Direcções ou para todos os trabalhadores em geral, qualquer documento que é assinado por dois directores tem mais peso. Por exemplo, em relação ao pagamento de despesas. Muita gente na área comercial que tem despesas de deslocação e querem tratá-las de uma forma completamente independente. Os Recursos Humanos tratam da parte salarial (ordenados e comissões) e o Departamento Financeiro cuida da parte contabilística. Também a questão da política de viaturas é tratada pelos dois departamentos em conjunto” (E 1, p. 4).

Segundo muitos dos entrevistados é intencional e desejável a dinâmica entre os objectivos negociais, previamente definidos e os resultados. Para se promover um ambiente estável é necessário construir-se um sentimento de credibilidade e confiança entre as partes:

“Tenho um gabinete todo envidraçado. A porta nem sequer está fechada. Vemos para fora mas também se vê para dentro. Se passarmos a vida a olhar para a janela as pessoas vêem e não é credível” (E 1, p. 5).

“A GRH tem de se inteirar dos problemas para depois os expor e, quando se tomar essa decisão, poder ter a certeza que haverá o mínimo de efeitos colaterais. Tudo isto depende do número de trabalhadores e da estrutura da empresa. Se for uma estrutura mais complexa, com

diversos tipos de funções acredito que seja muito mais complicada a GRH do que numa empresa de estrutura mais simples (...)” (E 5, p. 1).

“Como negociadores os gestores de recursos humanos (...) têm de gerar confiança e serem creíveis. Ao mesmo tempo, têm de saber *virar o bico ao prego...*” (E 5, p. 6).

“(…) É negociação *pura* (do mais directo possível); quase do tempo da Idade Média: *Toma lá coelho dá cá batatas...* Isto só é possível numa empresa onde haja ‘confiança’...” (E 13, p. 4).

“As duas primeiras que identifico são efectivamente: a *honestidade* e a *modéstia*. Quem gere os recursos humanos tem de ser muito *justo* e *imparcial* no cumprimento dos (...)” (E 19, p. 5).

Tal desfecho só pode verificar-se se aplicarem instrumentos de flexibilidade que permitam que a situação, apesar de radicar em oposições, possa resolver-se eficazmente, evitando-se alguns custos indesejados para qualquer gestor.

6.1.5. O Papel Negocial do Departamento de GRH nas Organizações: Percepções dos Principais Níveis Hierárquicos

Quando o poder não é visto como legítimo os conflitos podem aumentar. Os conflitos não são necessariamente disfuncionais, mas, para se evidenciar, o Departamento de RH tem que saber tirar partido deles - o que não acontece amiúde - ao invés de permitir que fragilizem a sua posição. É um processo interno com implicações externas:

“Não consigo ver o Departamento de Recursos Humanos com um papel negocial... existe negociação e nesse sentido existe em todos os departamentos. Nesse sentido, não vejo nenhuma especificidade relativamente aos Recursos humanos. A única diferença é que como a função de Gestão de Recursos Humanos está distribuída pelos vários departamentos, *acabam por negociar com eles próprios*. Eventualmente o que está a acontecer - nessas negociações sociais em que temos de negociar com os Recursos Humanos - é mais uma negociação connosco próprios entre o dilema das pessoas e o dos resultados que temos de conciliar” (E 7, p. 5).

“(…) Eu tenho um exemplo que, se ainda não o é vai ser, que tem que a ver com a *incompatibilidade* entre um chefe e um colaborador. Chega-se à conclusão que se se quiser *matar* o problema tem que se recorrer ao Departamento de Recursos Humanos, no sentido de se recolocar essa pessoa. *É quase como um casal que chega o ponto do Divórcio*. Os Recursos Humanos vão ter uma intervenção directa e efectiva nessa questão. Portanto como é que se resolvem as questões: juntando-se o Director em questão, o colaborador e o Director de Recursos Humanos. É uma solução que acontecerá de certeza, só se houver outra forma de resolver o problema...” (E 14, p. 4).

Tradicionalmente, a ‘política’ nunca foi muito bem encarada nas organizações, não só no que tocante às relações, potencialmente, causadoras de tensões e conflitos

entre os sindicatos e comissões de trabalhadores e a entidade patronal. Nas organizações, a actividade política vai muito para além das ‘lutas de classe’. Na narrativa - apesar da preocupação da maioria dos entrevistados em não se envolverem em ‘polémicas’ - é notório esse reconhecimento (Alves, 1997):

“É uma empresa onde não há sindicatos, nem relógios de ponto, aqui ou nos armazéns” (E 1, p. 1).

“Os sindicatos também são muito importantes, esses movimentos. Tudo fica mais explicado. Agora aqui não” (E 2, p. 3).

“Pela cultura e dimensão da empresa (apesar de considerável) não faria sentido haver uma estrutura sindicalizada. É exactamente o contrário.” (E 3, p. 3).

“Olhe, os sindicatos, infelizmente, estão muito politizados (...) tenho a ideia que as associações sindicais tentam fazer alguma coisa mas são muito políticas, apesar de lutarem (...)” (E 4, p. 4).

“Para esta empresa não há necessidade de haver nenhum sindicato, Não há nenhuma função que tenha imensos trabalhadores e que não esteja a ter uma orientação correcta por parte das várias direcções. A nível dos vendedores, eles estão bem divididos pelas várias áreas, a nível da assistência comercial esses colaboradores também têm a devida ‘voz’ cá dentro e pode-se defender perfeitamente os seus interesses. Mesmo a nível do armazém está feita uma correcta divisão. Sinceramente não penso que haja alguém que possa dizer que não tem voz ou não consegue defender os seus direitos. Os Recursos humanos não são sindicatos para defenderem, em exclusivo, só os interesses dos trabalhadores” (E 5, p. 4).

“A nível sindical acho que numa organização até pode ser, em certas situações, contraproducente...” (E 11, p. 2).

“Na unidade a que eu pertença não. Numa outra unidade existe uma estrutura sindical. No geral não existe, não é por aí (...). Cada um é livre de pertencer a um Sindicato. Individualmente pertença ao Sindicato do Sector. Desde que cá estou foram poucas as Greves. Os Recursos Humanos é que nos informam das Greves...” (E 14, p. 3).

“Não acredito muito em associações sindicais. Acho que tem de haver uma Direcção de Recursos Humanos que defenda os direitos dos colaboradores que têm de ser ouvidos... esse papel acaba por ser *transferido* para o Departamento de Recursos Humanos. Eu acredito que as coisas possam ser feitas, mais formal ou informalmente, com a Direcção de recursos Humanos, sem uma estrutura sindical. Nunca tive essa necessidade. Poderá haver pessoas que tenham precisado do apoio de uma estrutura sindical, nada que eu tenha presenciado...” (E 19, p. 4).

“Depende de que tipo de negociação. No que é mais formal (questões salariais, despedimentos) o departamento de Recursos Humanos tem total intervenção, no que é mais informal (mais comportamental) tem menos envolvimento, pois há uma gestão mais autónoma de cada chefia” (E 20, p. 5).

Expressar que no Departamento de GRH, e na organização em geral, existem acções negociais é complexo. É mais fácil falar-se dos problemas em abstracto do que concretizá-los na adequação à(s) sua(s) realidade(s) de trabalho. Mesmo quando se sentem à vontade, os entrevistados raramente referem exemplos concretos, limitando-se a admitir que as negociações informais existem. No entanto, a postura mais ‘confortável’ é a de ‘ignorar’ a sua efectivação:

“Também não sou uma pessoa de criar barreiras, tento fazer as coisas de forma profissional e apresentar os meus pontos de vista. A minha área também é muito específica. Não

lido com a área comercial. Prestamos serviços de Formação externa e discuto com a Administração contratos e valores...” (E 3, p. 3).

A percepção generalizada que se tem dos comportamentos políticos de gestão de conflitos também se manifesta através de uma posição de concordância com o que é socialmente esperado. Atitudes negociais que possam ser vistas como conflituosas e, sobretudo, que possam, de alguma maneira, fragilizar uma posição ou ameaçar um estatuto são evitadas (Moreira & Cunha, 2007; Moreira & Cunha, 2010):

“Mas, é o que eu digo, não é uma empresa onde existam determinados conflitos que obriguem a algum investimento nessa área” (E 1, p. 1).

“Conflitos não. Tenta-se resolver sempre pelo melhor para as pessoas (...) Também estamos numa empresa em que não há grandes questões conflituais. (...) Não há grandes reacções...” (E 2, p. 3).

“Nalgumas coisas os conflitos resolvem-se, mas não de uma forma muito visível. Só se sabe depois. Nesse aspecto acho que há eficiência. Praticamente as situações são de despedimentos e rescisões de contrato. Tudo é feito sem grandes *alaridos* e problemas, mas no fundo, é o que vem mais ao de cima do Departamento de Recursos Humanos” (E 4, p. 4).

“Acaba por me fazer uma questão que dada a envolvimento está um bocado esvaziada porque me parece que se não existem comportamentos de orientação... não existem comportamentos políticos (...)” (E 6, p. 4).

“(...) não é suposto haver conflito de interesses entre departamentos. É normal que haja, mas a questão é que nem sequer podemos falar nisso porque aqui estamos a negociar um activo que é nosso e não algo que é dos outros” (E 7, p. 5).

“Poderá haver conflito, é evidente que sim... Poderá haver conflito e já tem acontecido, mas, efectivamente, tem-se resolvido os problemas de uma forma *eficiente*...” (E 11, p. 3).

“Mas, também acho que existe um grande respeito nesta empresa, pela dinâmica que tem e pelas referências que tem a nível institucional; há um grande respeito pelos colaboradores e dos colaboradores pela empresa e acho que são raras, ou tenho pouco conhecimento, as situações de conflito extremo. Acho que o Departamento de Recursos Humanos não deveria ter mais incumbências a este nível, acho que tem as necessárias (...)” (E 17, p. 5)

“Há negociação permanente. (...) Nós temos uma Direcção de Logística com o mesmo ‘peso’ de uma Direcção de Operações ou Comercial e, portanto, nós gerimos todo o *fluxo*: desde o fornecedor à placa de vendas. (...) O que temos de fazer é ter uma atitude *cordial* e mostrar muito bem qual é o nosso ponto de vista (...) mas temos de ter sempre muito poder de argumentação e, muitas das vezes, temos de ter factos, resultados que comprovem os nossos argumentos” (E 19, p. 4).

“Não concordo que haja. Depende do conflito. Se me diz que a gestora A entra em conflito com a gestora B o Departamento de Recursos Humanos está longe de saber; depende da estrutura hierárquica. Agora, se me disser que a *Gestora A disparou um tiro de caçadeira ou andou à estalada*... No que é mais *corriqueiro* a gestão de conflito é única e exclusivamente gerida pela chefia dessa área ou secção. Temos que ver de que conflito estamos a falar. Nas questões jurídico-laborais o envolvimento do Departamento do Departamento de Recursos Humanos é total, pelo formalismo e pela política. Isto está tudo ligado” (E 20, p. 4).

A adopção do ‘politicamente correcto’ na negociação não é sempre sentida como negativa, sendo defendida como necessária nas interacções organizacionais. Contudo, afigura-se plausível conceber que esta posição seja interpretada, em certos momentos, como ínvia. É incontornável. Para os entrevistados dos outros departamentos falar

destas questões parece ser delicado, afastando comprometimento(s) ao nível das relações inter-departamentais:

“(…) As pessoas cumprem naturalmente. Não me parece que seja necessário…” (E 1, p. 1).

“(…) Ao nível da visão que as outras Direcções têm do Departamento de Recursos Humanos? Muito sinceramente, não lhe sei responder. É um tema que não é discutido” (E 3, p. 2).

“Vamos lá ver, primeiro há um discurso, que apesar de ser discurso político, não deixa de ser verdade. Normalmente as organizações que têm essa visão, muitas vezes são as que têm mais sucesso (…)” (E 7, p. 2).

“Eu, sinceramente, volto a repetir, não tive essa experiência, mas acredito que conhecendo as pessoas dos Recursos Humanos como eu conheço eles têm essa função e cumprem-na bem” (E 14, p. 3).

“(…) Todos nós também temos que negociar constantemente situações. Isso fazemo-lo pelo *bem* da organização mas também pelo nosso *bem* pessoal. Para eu me sentir bem pessoalmente também tenho de estar bem profissionalmente. No ponto de vista dos recursos humanos também tenho que gerir muitas vezes e negociar situações (ex: não sou de cá e quando voltei para esta empresa negocieei vinda da cidade onde morava para cá e qualquer dia vou fazer o mesmo quando quiser voltar) (…). Ao meu nível de função a negociação mais profícua é através da relação directa. Acho que não me estou a ver em nenhuma corporação sindical, com qualquer tipo de actividade associativa…” (E 17, p.4).

“Eu acho que não tem que ver com o facto de a negociação ser formal ou informal. Os interesses dos trabalhadores têm de ser defendidos dentro das próprias equipas. Se eu, enquanto trabalhador, tenho algum problema tenho de o tentar resolver com a minha chefia (posso ter alguma dificuldade dependendo da chefia) ou via Recursos humanos, é uma possibilidade que também acontece; se não for possível resolver com a minha chefia posso precisar de um apoio do Departamento de Recursos Humanos” (E 18, p. 4).

“Nós, falo por mim e por toda a minha equipa, respeitamos ao máximo todas as linhas estratégicas e todos os procedimentos que nos são impostos. Aceitamos de bom grado e queremos logo colaborar. Claro há uma outra situação de divergência. Todas as Direcções têm orçamentos para cumprir. Não considero nenhuma área suficientemente crítica para estar a comentar (…)” (E 19, p. 3).

“(…) Mas, há sempre muito respeito pelo trabalho dos outros embora o ambiente seja sempre relativamente informal” (E 19, p.4).

“Nós somos *experts* de negociação *ponto*. É a primeira percepção que eu tenho. Acho que somos, uns mais outros menos, pois estamos a falar de uma estrutura *enorme*..” (E 20, p. 4).

Apesar das resistências, há excepções. Alguns elementos apontam exemplos de comportamentos negociais deste departamento mesmo que, por vezes, não sejam muito incisivos. Também são apresentadas situações pontuais de actividades negociais conduzidas pelas outras direcções, apontadas por determinados entrevistados em causa própria:

“Esta conversa é confidencial, mas neste caso, nitidamente, é isso. Enquanto é mais fácil ter um Administrador da área financeira para dialogar sobre essa área, neste momento, há um Administrador, responsável pela área de Recursos Humanos que dela não percebe nada... Não parece ser tão fácil o consenso e, das duas uma, ou tem bom-senso para deixar a Direcção de Recursos Humanos manter a sua opinião, que provavelmente é a mais acertada, porque apesar de tudo é suposto na Administração ter-se mais bom-senso que os outros, ou então mantém posição de força” (E 1, p. 2).

“Sobretudo em relação a determinadas pessoas existe muito a política. Primeiro atira-se, depois pergunta-se. Não vale a pena. Aí há deficiências” (E 1, p. 5).

“Comportamentos políticos oriundos do próprio Departamento de Recursos Humanos? Eu não sei se será bem, lá está, uma acção mais política, mas eu tenho conhecimento que ultimamente se tem tentado, desde que esta Direcção de Recursos Humanos ocupa o cargo, que haja uma tentativa de uniformização de condições salariais, entre outras questões. (...) Havia muito aquela ideia de que: *os outros têm mais do que nós, podem fazer isto e aquilo e nós não (...)*” (E 5, p. 3).

“Posso contar-lhe uma pequenina história sobre o que é negociação: nós não temos Comissão de Trabalhadores; nós não temos Comissão Inter-Sindical. Aderimos a um plano de apoio ao nosso Sector de Actividade. Uma das circunstâncias dessa adesão levou-nos a ter de negociar com a Comissão de Trabalhadores desse Sector. O que é que nós fizemos? Falei com os colaboradores da minha unidade de negócio todos, um por um. Dir-me-á isto é uma *trabalheira*? Mas, é demasiado importante para empresa... Juntei as pessoas e conseguimos fazer um *acordo entre os trabalhadores e a empresa, em que os trabalhadores se comprometeram a parar alguns dias recebendo o mesmo (este ano tem sido uma desgraça, temos um abaixamento de 67% da produção) e a compensar, quando retomarem a laboração, com trabalho extraordinário sem receberem por ele. No fundo ‘acompanhámos’, com flexibilidade, o volume de produção. Todos os Directores deram a cara e todos nós nos comprometemos e falámos verdade: primeiro vamos fazer isto, se tivermos de chegar ao layoff ou ao despedimento logo veremos...*” (E 13, p. 5).

“As empresas não são *lares do comércio* e precisam de resultados... É o que eu lhe digo (embora felizmente não note muito) conflitos há sempre, *se calhar até mais insatisfações do que conflitos...* Lembro-me de há muitos anos de um processo disciplinar. Tiveram os Recursos Humanos de *entrar* nisso... Depois foi-se para Tribunal e outro tipo de situações, mas nesse aspecto, os pouquíssimos problemas (mais insatisfações sobretudo por questões salariais) que possam existir vamos conseguindo resolver...” (E 14, p. 4).

Na análise da narrativa ressalta-se a convicção dominante sobre a escassez de posições políticas que permitam ao departamento ter poder negocial:

“Não tem havido propriamente aquilo a que nós possamos chamar uma negociação. (...)” (E 5, p. 4).

“Eu penso que a não existência do trabalho em equipa e de uma estrutura matricial que se pretenderia, e de que falávamos há pouco, acaba por esvaziar as partes de influência política e de negociação. Como não existe essa interacção efectiva essas questões acabam por não serem relevantes. Nem tenho como lhe responder porque, realmente, aqui a negociação é tão insignificante... Se olhar para o organigrama não reflecte essa lacuna. É uma estrutura matricial que está desenhada, mas que não se verifica. As negociações que existem são muito limitadas, nada de grandes políticas...” (E 6, p. 4).

“(...) Quanto a alguma actividade política que o Departamento de Recursos Humanos possa levar a cabo não há algo que se justifique apresentar...” (E 19, p. 3).

“(...)eu acredito, até pelo peso do negócio, que o Departamento de Gestão de Recursos Humanos terá um ‘peso’ diferente numa Direcção que facture muitos milhares de milhões. Agora se na prática já senti? Não senti, mas isso depois tem impacto a todos os níveis de negócio. Evidentemente que numa companhia uma Direcção que contribua com mais de 50/60% do negócio seguramente que se terá mais ‘peso’ seja qual for o departamento estejamos a pensar... Isto é percepção, meramente percepção...” (E 20, p. 1).

O discurso vem confirmar que - apesar de o 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 negociais fundamentais:

“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).

“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).

Em síntese, a salvaguarda das diferentes sensibilidades não invalida o estabelecimento de afirmações nas quais os interesses se sobrepõem ao bom senso. Nestas matérias, a maioria dos entrevistados, adopta uma postura muito reservada. Mas, a ambiguidade de um discurso, muitas vezes, ‘politicamente correcto’ quanto à forma de se negociar, está bem patente.

6.1.6. Fontes de Poder na Negociação Levada a Cabo pelo Departamento de GRH: Análise do Poder Objectivo e Relativo

Tendo em consideração a teoria de French & Raven (Moreira, 2003) e equacionando-se o escalonamento inerente, unicamente, aos elementos que integram este departamento, surgem indicadores primários da prevalência de duas fontes de poder negocial: a legitimidade e a competência. Uma de índole organizacional e a outra fundamentalmente individual. A maioria das organizações estudadas, apesar do seu desenvolvimento tecnológico - sobretudo as que têm uma origem familiar - possui um pendor tradicional muito marcado, sobressaindo o poder legítimo. O ‘cunho’ institucional da autoridade na identidade organizacional é marcante. Este departamento específico ressent-se de condicionalismos formais.

Paralelamente, a cultura técnica vigente propicia a emergência de competências de especialista que acabam por acarretar competências comportamentais que interessam a este tipo de gestão. No que diz respeito ao poder pessoal, no discurso, o poder de competência confirma-se como fundamental:

“Quando uma pessoa tem que responder hierarquicamente a alguém que tecnicamente é menos competente é complicado... Dizer a tudo que não é um forte entrave” (E 1, p. 5).

“Acho muito bem que os gestores de GRH tenham formação em áreas sociais e comportamentais; que ultrapassem a dedicação exclusiva a questões administrativas” (E 1, p. 7).

“(...) Se calhar não será bem ao nível do poder, mas mais ao nível do conhecimento da estratégia global(...)” (E 3, p. 2).

“Eu sou apologista de uma política antiga que defende que nenhum chefe ou director ou alguém com algum poder e influência deve realizar as coisas sem as conhecer em profundidade. Para que o Departamento de Recursos Humanos viesse a assumir algum papel estratégico nesta empresa era necessário conhecer a fundo os seus colaboradores (...)” (E 6, p. 3).

“Os recursos têm que ver com a competência das pessoas que lá estão (...). Numa negociação como em qualquer área, tem que se estar preparado para negociar, agora, neste caso... (silêncio elucidativo) (...). Aí tem que se saber aprender com os outros. Mas o que é a negociação senão uma gestão de sensibilidades (...). Para além disso, há imensas técnicas que se podem aprender e que em termos do Departamento de Recursos Humanos se negligencia” (E 6, p. 6).

“Mas, não há competências nos Recursos Humanos para se dominarem todos os assuntos. Têm de participar em conjunto no processo (...).” (E 7, p. 1).

“O Gestor de Recursos Humanos tem que, sobretudo, saber ‘ler’ a empresa. Deve conhecer a empresa e saber ‘lê-la’ (...) para além de ter de perceber as condicionantes de negocio” (E 7, p. 7).

“Se nós pensarmos que o Departamento de Recursos Humanos é quem tem que ter todas as competências, digamos assim, para gerir pessoas, para gerir as *soft skills* e encontrar as pessoas certas para os sítios certos, isso é fundamental (...).” (E 8, p. 1).

“Nós vamos fazendo formações em *soft skills*, em Gestão e Liderança, e por aí fora, mas a formação ao nível do ‘ser humano’ (da Psicologia) quem tem que ter é o Departamento de Recursos Humanos. Isto ‘eliminando’ aquelas questões mais operacionais como o Recrutamento, o Processamento de salários, isso é o básico (...).” (E 8, p. 3).

“A primeira coisa é terem de ter conhecimento para poder decidir” (E 8, p. 4).

“Para além do conhecimento técnico que tem que ter, o Gestor de Recursos Humanos tem (...) que ter competências comportamentais (...).” (E 10, p. 4).

“(...) Devem ter competências para as questões jurídicas, mas sobretudo comportamentais. Já não digo questões *técnicas* porque varia de organização para organização (...).” (E 13, p. 6).

“Há as competências técnicas, mas depois há as *pessoas*... para levar a cabo esse tipo de gestão o Departamento de Recursos Humanos agora tem elementos mais especializados... Não vai assim há tantos anos que isso não existia. Ainda sou do tempo em que eu próprio seleccionava os candidatos sem apoio nenhum; através do meu *livre arbítrio*... (é como uma colega dos Recursos Humanos que às vezes me diz a rir: nós tivemos *sorte*, mas não podemos ter *sorte* todos os dias). É importante ter esse *acompanhamento* não só a nível técnico mas de perfis de personalidade. É a gestão do *subjectivo*...” (E 14, p. 1).

“Tem de ser uma pessoa especializada (aqui temos uma equipa especializada) (...).” (E 14, p. 5).

“Os Recursos Humanos, mais do que ninguém, estão *habilitados* - porque acompanham o Recrutamento e a Integração (através dos estágios) e ‘conhecem’ o perfil das pessoas - e deveriam ser mais *decisivos* na sua *afecção* (dessas pessoas) para outros cargos; como *consultores* são quem deveria propor: *estamos a pensar mover este peão daqui para ali o que é que acham?*” (E 15, p. 1).

“O que eu não posso deixar de dizer é que o Departamento de Recursos Humanos é importante enquanto a pessoa que lidera os Recursos Humanos for importante. (...). Quem faz as funções são as pessoas e não o contrário (...).” (E 16, p. 4).

“Aqui a Direcção de Recursos Humanos está mais *concentrada* e tem um *know-how* sobre este tipo de situações superior a cada Direcção embora a maior parte dos conflitos seja tratada internamente sem se recorrer ao Departamento de Recursos Humanos; só se for em situações muito específicas” (E n°19, p. 5).

A par destas bases destaca-se outro tipo de poder; o poder político, que quando se operacionaliza, pode catalisar a mobilização dos restantes, em concordância com os

objectivos a alcançar e com os meios disponíveis. As redes de poder foram relatadas, como assunção das características informais potenciadoras de poder. Se o poder pessoal parece ser evidenciar-se, é plausível que se reforce o domínio do intangível. Quanto mais os indivíduos ou grupos estiverem envolvidos nesta perspectiva política, mais poder podem ter ou controlar. Os entrevistados, no geral, partilham desta ideia:

“Exactamente... Eu, ao contrário do que outras pessoas pensarão, penso que a partir de determinado nível de Direcção tem que haver alguma *política* ‘à mistura’. Isto é refiro-me a uma questão de atitude, de comportamentos” (E 12, p. 3).

“Nós não só podemos como devemos usar a *política*...é humano; faz parte da natureza humana termos *capacidade política*. Os gestores devem ser precisamente isso... devem ser muito pouco *técnicos* porque quando são só *técnicos* acabam por, no meu entender, *falhar* sempre alguma coisa na gestão, e daí a necessidade dessa *função política*. No caso do Departamento de Recursos Humanos também tem essa *função*, até no topo de tudo...” (E 13, p. 4).

Na aferição do poder relativo deste departamento apelou-se a um esforço por parte dos seus elementos para hierarquizarem os graus de relevância dos outros órgãos. Porventura por receio de impressiva ligação ao que defenderam, os interlocutores manifestaram-se, amiúde, moderados nas suas declarações, ressaltando o facto de todas as direcções terem preponderância. Numa lógica sistémica muito próxima de uma abordagem ‘holista’, onde todas as partes contribuem para o ‘todo’, o discurso predominante é quase ‘institucional’, dados os pressupostos de ‘equidade’ presentes (Li, Tost & Wade-Benzoni, 2007):

“Nós (Departamento Financeiro e GRH) temos de nos preocupar com o todo e a Administração também. Não há assim mais nada, quer dizer há o controlo que também pressupõe visão de conjunto (...). Tem de haver alguém, não pode ser só a Administração, que tenha essa visão de conjunto. A GRH tem de tratar de tudo. É uma função transversal. (...) Tudo depende do bom-senso de quem estiver acima (...)” (E 1, p. 3).

“É difícil convencer as Administrações mas os Recursos Humanos têm que tentar defender esta ideia de que o *crescimento* dos gestores deveria ser em *zig zag*, de forma a se ter uma *visão* muito mais *alargada* da empresa (ao fim de dez doze anos começo a saber quem pode *dar o salto*). Na Gestão de Carreiras, que é uma actividade primordialíssima, como é que os Recursos Humanos podem fazer se a carreira for muito vertical? Como é que podem ver as competências e dificuldades” (E 13, p. 2).

“(...) Sempre houve a tentativa, e as decisões que têm sido tomadas pela Administração vão sempre no sentido de uniformizar todos os níveis e funções (ex: a questão da gestão de carreiras). Isto para que as pessoas tentem, com o tempo, não notar diferenças entre as várias Áreas de negócio, para a nível interno não haver uma disparidade tão grande” (E 5, p. 4).

“A questão que eu coloco, às vezes tem a ver com o facto de em determinadas situações, se calhar, não se ter uma perspectiva mais *global*; não se ter mais uma *visão de conjunto*. Se calhar o Departamento de Recursos Humanos é capaz de ter essa *abrangência como um todo* e as pessoas das outras Direcções, às vezes, quando andam a *transferir* pessoas dentro de um mesmo departamento também não conseguem ver tanto essa componente estratégica” (E 15, p. 2).

“(…) Se há grupos que não estão dentro dos valores da empresa que a estratégia se poderá adoptar para que estejamos juntos e para que haja uma *unicidade* de pensamentos?” (E 18, p. 2).

“É muito importante, numa empresa desta dimensão, haver uma Direcção de Recursos Humanos, mais ou menos estratégica, porque havendo regras bem definidas, vai evitar, em muitos pontos, conflitos internos (senão posso estar a ganhar 100 e o meu ‘par’ a ganhar 1000; tem de haver uma regulação” (E 18, p. 3).

“(…) Se há departamento que tem de chamar a si esse formalismo, por inerência de funções e *transversalidade*, é o Departamento de Recursos Humanos que parte da informalidade dos outros departamentos, que vão resolvendo os seus problemas e, no limite, formaliza e responde por eles. Isso é *claríssimo!*” (E 20, p. 4).

Não se pode escamotear que todos os departamentos, pelos recursos que mobilizam e pelos objectivos que patenteiam, têm a sua influência. Fazendo a transposição da teoria *Foucaultiana* (1992) para as organizações, até em desequilíbrio de forças as diversas unidades acabam por controlar recursos. No entanto, as conjunturas financeiras e de gestão e os contextos estratégicos, é que determinam a intensidade de poder. O pressuposto de ‘distanciamento’ utilizado na narrativa, não contrapõe, maioritariamente, posições de vantagens relativas, apesar de avançarem com um ou outro exemplo tópico em que tal pode acontecer:

“(…) Noutras situações, também tenho decisões ao nível do investimento em desenvolvimento de produtos e tecnologias e os Recursos Humanos vão partilhando um bocadinho desses objectivos (...)” (E 7, p. 4).

“Nem sei o que lhe diga. Já não estamos a falar de recursos físicos, de um conjunto de equipamentos ao seu dispor... Mas, claro inevitavelmente associada a uma actividade de elevada pressão, há um conjunto aqui de condições que é importante garantir e que os Recursos Humanos têm de acautelar. Têm que garantir que a pressão é *q b (quanto baste)*; acho que têm de ter uma perspectiva, que muitas vezes na organização não é muito clara, que é a perspectiva, por exemplo, do que as pessoas poderão vir a fazer, em termos funcionais, no ano a seguir...” (E 9, p. 2).

“Sabe, quer que lhe diga o seguinte: *se hoje falar aqui com o coração lhe direi que os outros estão a ser um bocado mais beneficiados do que eu...* Certas vezes, em determinadas situações vai haver sempre alguma Direcção que se sinta mais *prejudicada* do que outra. *Se eu não falar com o coração e puser a razão a falar direi que de uma maneira geral a importância está dividida...* nós temos na nossa empresa uma questão muito, como é que eu hei-de explicar, *balanceada*. Os orientais, por exemplo, mudam os gestores de dois em dois anos, mas isto funciona de uma forma estruturada; não estou a ver que eu agora vá chefiar a Divisão Financeira pois não sou especialista na matéria... No entanto, dou a volta nisto tudo e concluo o seguinte: já fui *prejudicado* e já fui *beneficiado*. Se nos pusermos no papel de outras Direcções ‘ganhamos’ alguma ‘moderação’ na análise (é importante, por vezes, *pensar-se duas vezes antes de falar pois pode não se estar a ver bem quais são as implicações*) Mas, isto numa ‘cultura de especialistas’ torna-se difícil... porque são muito importantes as nossas ‘capelas’”. (E 13, p. 3).

Uma parte dos entrevistados, apesar de expor as suas opiniões com reservas não deixa de enfatizar certas unidades e direcções. As unidades de produção, comercial e de

marketing, são as mais destacadas. Está muito inculcado no discurso o facto de se desenvolverem como actividades determinantes do negócio:

“É evidente que determinadas Divisões, de Marketing ou da Área das Vendas poderão ter, ou poderão, por vezes, parecer que têm uma importância diferente. Mas, é preciso ver a especificidade e complexidade que cada uma *arrasta*... Um *erro* numa destas áreas pode ter muitas implicações *a jusante*. Logo, a tenção que poderá parecer que a Administração dá, e que dá efectivamente, a uma Divisão Comercial ou de Marketing poderá ser ‘superior’ à que dá a uma divisão como a minha. Também a Divisão de Recursos Humanos é menos operacional em termos de negócio, o que não quer dizer que seja menos importante...” (E 12, p. 2).

“A percepção que eu tenho é que as Direcções Comerciais, as Direcções de Operações (loja) e as Direcções de Marketing têm muita importância na companhia. São as mais importantes (...)” (E 17, p. 2).

Se estes fundamentos se concretizam – não se pode esquecer a questão do equilíbrio financeiro – havendo a convicção da carência de uma maior participação da GRH:

“No entanto, existem áreas de negociação e existe alguma interacção entre departamentos. Essas áreas resumem-se mais à parte da Logística, à parte Financeira e à Informática. Nestas áreas existe bastante mais negociação e mais política. Mas, mais uma vez, são resolvidas de forma errada... porque acabam por se remeter para Administração todos os pontos de divergência. Ou seja cada vez que existem pontos de divergência na suposta estrutura matricial não são resolvidos de uma forma técnica e nos sítios próprios. Este é um problema mais vasto do que os que temos debatido (...). Acaba por não haver muitos debates nem muitas convergências. Isso é muito redutor, por todas as contingências mas não só, pelas vontades, pelos actores, por tudo. É uma estrutura que em termos negociais está afastada da realidade” (E 6, p. 5).

“Isto é como nos governos... numa empresa o Director Financeiro acaba por ter um peso muito grande. Não vejo, no entanto, nessa analogia, o oposto; não vejo o director de Recursos Humanos poder ser um ‘Ministro das Finanças’. Tradicionalmente a empresa responde pelos resultados da sua missão e os Recursos Humanos acabam por ser um meio para se chegar a esses fins (facturações e outros resultados financeiros ou não). Não faz muito sentido que todas as decisões fundamentais para a empresa tenham sempre o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos” (E 7, p. 3).

A participação em equipas multi-disciplinares, com competências estratégicas, poderá ter influenciado certas impressões de ‘*empowerment*’ deste departamento:

“(...) É preciso saber delegar. Às vezes delegar bem já é gerir bem. Sou Director Financeiro e tenho a humildade suficiente para ter consciência que não sei de GRH como a pessoa que lá está sabe. Daí, muitas vezes as decisões serem tomadas em conjunto, sem qualquer problema. Cada um de nós, que é director, e que é responsável por um determinado número de pessoas ou tem preocupações ao nível da gestão de recursos humanos ou então *está tramado*. É o que costumo dizer: só não tenho autonomia para aumentar o salário. Tenho autonomia para propor mas a decisão não é minha. É uma questão de sensibilidade (...)” (E 1, p. 3).

“(...) Contudo, ainda não se chegou a um nível de delegação de poder nos Recursos Humanos (...)” (E 5, p. 3).

“Em termos dos recursos de influência que o Departamento de Recursos Humanos deveria ter penso que o tal poder delegado nos momentos certos é importante. Os gestores de linha nem sempre têm a noção sobre determinadas políticas e elas têm de ser mais ou menos impostas. Tem haver a necessidade de se delegar esse poder para garantir que as decisões sejam as mais correctas (...)” (E 7, p. 6).

“(…) Não ponho em causa o *empowerment* que as chefias e as direcções têm em termos de decisões mas acho que, em termos de coordenação, o papel de Recursos Humanos deveria ser crucial. De *hoje para amanhã poder-se-ão tomar decisões erradas nesse sentido*” (E 15, p. 1).

No entanto, estes pressupostos afiguram-se insuficientes para, ao nível das comparações relativas com os outros departamentos, incorporarem considerável destaque. Pelo contrário, nestas percepções as posições são menos equidistantes. Mais, apesar de alguns departamentos ‘de suporte’ serem mais enfatizados que outros, o que acontece é que, de uma forma geral, para estes entrevistados, quem tem poder são as unidades de negócio. Contudo, há a convicção de se estar em condições de ultrapassar esse desequilíbrio de poder(es). Estas áreas acabam por ser, igualmente, operacionais:

“(…) Neste contexto que é o de um grupo de empresas, o Departamento Financeiro e o de Recursos Humanos também, se calhar é isso que têm em comum, por natureza, têm uma visão do grupo diferente das outras direcções. Existem duas ou três direcções de Marketing em função das áreas de negócio; duas ou três direcções comerciais e qualquer uma delas tem uma muito menor visão de conjunto e de grupo e muito mais a visão do seu próprio negócio, o que é natural! (...)” (E 1, p. 2).

“O Departamento de Recursos Humanos é isso mesmo, um departamento que *suporta* a organização” (...) nas decisões que têm a ver com as pessoas o Departamento de Recursos Humanos é ouvido frequentemente e participa. É uma parte que está presente e que, portanto, tem um *poder consultivo*. Numas empresas a sua importância será maior que noutras, mas aqui, sem dúvida, que participa...No fundo, é como já disse, é uma *peça* importante em termos ‘consultivos’, apoia as decisões que são tomadas e é um bom *parceiro* (...)” (E 10, p. 1).

“Aqui eu acho que existe um *pé de igualdade* muito grande entre as diferentes Direcções. Há Direcções que eventualmente serão mais *fracas*... se calhar a Direcção de Auditoria não é tão importante como a Direcção de Operações, mas na realidade é uma Direcção que tem tanto ‘peso’ como as outras. Agora, sem dúvida que há as Direcções de Negócio: o Marketing, a Comercial e as Operações que são as Direcções mais importantes, embora no dia-a-dia não tenham mais importância do que as outras que são laterais, sei lá, a Direcção Financeira ou a Direcção de Recursos Humanos. Acho que estão em *pé de igualdade*. Pelo menos de 3 em 3 meses há uma reunião alargada com todas as áreas e depois há uma reunião estratégica anual com toda a gente e em termos operacionais há uma reunião mensal” (E 16, p. 3).

“A área das Operações deve sentir mais a proximidade dos Recursos Humanos do que a Comercial, por questões de necessidade. Por exemplo, as questões de conflito laboral existem muito mais ao nível das Operações que ao nível Comercial” (E 16, p. 4).

“(…) dada a especificidade e a realidade do negócio - as necessidades de recursos humanos somos nós (Directores de Unidade de Negócio) que as conhecemos, verdade seja dita (...). Acho que tem pouco poder estratégico porque, pela grandiosidade da empresa e pelo número de pessoas envolvidas, isso é delegado nos Directores Comerciais, nos Directores de Unidade de Negócio e em algum Chefe de Equipa que haja...” (E 17, p. 2).

Assim, pela análise das palavras dos seus elementos, no global, e confirmando a tendência dos tópicos precedentes, tem-se a percepção de que este departamento possui, na realidade, um poder muito limitado pela sua posição na estrutura.

6.1.7. Percepção de Influência da GRH na Negociação pelos Outros Departamentos

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 muito mais abrangente e de orientações de negócio mais vincadas - 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).

“(...) Se calhar não explicitarei bem a contextualização dessa palavra. É mais num sentido ‘transversal’ do que ‘lateral’. A empresa não deixa de ter muitos níveis hierárquicos. Não é muita coisa, mas é uma empresa que tem diversas hierarquias. (...) A minha Área (...) depois reporta à Administração” (E 9, p. 2)

A influência e o poder não estão, invariavelmente, dependentes da hierarquia, e impulsionam-se nas interacções informais que se criam mas a face mais ‘oculta’ do poder mantém-se ‘por revelar’ no tocante às sua(s) génese(s):

“(...) Negocia-se informalmente. Nos bastidores não...” (E 1, p. 6).

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’, embora possam haver excepções:

“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. Negocia 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).

“(…) Muitas propostas a este nível de gestão de recursos humanos partem da Direcção de Recursos Humanos. Ex: proposta de novo modelo de Avaliação das Direcções, há uns anos atrás; discutiu-se com as direcções e quando chegou à Administração já havia uma convergência. Essa proposta veio *de baixo, de baixo*, quer dizer... dos Recursos Humanos...” (E 12, p. 2).

A abordagem negocial é subsidiária da questão política. Desconforto e resistência são as atitudes mais comuns quando se confrontam os entrevistados com este tipo de problemática. A multiplicidade de situações em que o conceito se operacionaliza reforça o seu carácter ambíguo e torna complexa a sua circunscrição. Há o impulso para se recorrer a determinada(s) ‘diplomacia(s)’ que derivam dos preconceitos inerentes a esta(s) matéria(s). As visões que os outros directores têm sobre este tema inscrevem-se, na sua maioria, numa lógica de salvaguarda das sensibilidades, de acordo com o que é socialmente apropriado afirmar-se:

“*Deus me livre* se num grupo tão grande não houvesse autonomia a nível de funcionamento. Seria impossível...” (E 12, p. 3).

A ‘flexibilidade’ intelectual da maior parte dos entrevistados possibilita-lhes uma capacidade de abstracção significativa, partindo de fundamentos essencialmente ‘filosóficos’ para o enquadramento político. Equacionam vincada amplitude de abrangência quando defendem que a noção de ‘política’ se confunde com a da própria vida:

“(…) Isto está presente no nosso dia-a-dia e acho que poderá ser *benéfico*; tudo depende do que entendemos por *política*. (...)” (E 12, p. 3).

Como defendem Ferreira, Keating, Silva & Veloso (2010), a ideia da forte influência da Administração nas acções de recursos humanos é ainda mais saliente na perspectiva inter-departamental de poder. É quase consensual a noção de que o Departamento de GRH goza de um estatuto relativamente pouco privilegiado, considerando a tomada de decisão estratégica em processos de negociação:

“A administração é constituída por três pessoas, cada uma com o seu pelouro. O presidente da empresa é responsável pela área comercial e de marketing e também tem a alçada dos sistemas de informação e logística, outro administrador é responsável pela área financeira e há outro que responde pela GRH. Acaba tudo por depender mais da razoabilidade das pessoas do que da parte técnica porque senão teria de ser forçosamente alguém da Administração que tivesse conhecimento nessa área. O presidente da empresa, que é simultaneamente o maior accionista é que deveria chamar a si a área da GRH. No fundo os Recursos Humanos acabam por aplicar

aquilo que o Administrador responsável pela área dos Recursos Humanos decide, porque ele é que decide” (E 1, p. 3).

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

“Têm alguma influência sobretudo a nível legal (...) um suporte, digamos, legal para determinadas coisas (Ex: rescisões de contrato) (...). Apesar de não assistir às conversas dos Recursos Humanos com a Administração (reuniões entre departamentos há poucas, discute-se tudo parcelarmente) parece-me que têm a sua importância, mas esta é muito limitada” (E 4, p. 2).

“O papel deste Departamento de Recursos na tomada de decisão, neste momento, não é nenhum porque, estando remetido a uma posição puramente administrativa e de gestão de processos, não me parece que tenha muita importância nesse sentido (...)” (E 6, p. 1).

“Entra-se na parte das *coisas que não se podem dizer em voz alta*... Nas organizações quem gere tem de gerir uma componente de influência e os Recursos Humanos também o fazem. Há opções que são tomadas, sobretudo sob a influência da Administração, para começar (...) mesmo quando o departamento de recursos Humanos influencia a Administração, tal acaba, por vezes, por não ter impacto nas outras direcções. Normalmente cada Direcção ausculta os Recursos Humanos, sobretudo no que respeita à afectação de pessoal e este acaba por ter um papel mais ‘imparcial’, sempre debaixo da atenção da Administração” (E 7, p. 4).

“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).

“Grande parte da tomada de decisões em termos de Gestão de Recursos Humanos é feita pelas chefias de equipas. O Departamento de Recursos Humanos não age em termos de operação. No entanto, tem uma influência muito forte na parte da contratação (nós só entramos na parte da selecção final) (...)” (E 9, p. 2).

“A palavra do Administrador de Recursos Humanos na escolha das pessoas na função de 1ª linha tem um ‘peso’ muito grande. Têm, ao mesmo tempo, o poder para me escolher, mas uma vez que sou eu que giro o meu departamento servem de ‘apoio’ à minha decisão ao nível dos recursos humanos” (E 16, p. 2).

“(…) A Direcção de Recursos Humanos, até por uma questão histórica, sempre esteve muito *perto* da Administração e do próprio presidente do grupo e está *alinhada* com os princípios do Grupo” (E 17, p. 1).

Existe uma consciência geral, ao nível das diferentes direcções, da necessidade retórica de apontar um certo reconhecimento das pessoas pelo trabalho empreendido por este departamento. Sobretudo pela prestação de serviços administrativos, a divisão acaba por se debater com certas dificuldades dos colaboradores, e essa actuação não lhes é, na globalidade, indiferente:

“(…) Em termos de retórica as pessoas dizem que os colaboradores são dos *activos* mais importantes, logo os Recursos Humanos poderia ser uma das áreas mais importantes” (E 15, p. 2).

No entanto, porventura devido ao facto dos entrevistados evocarem estarem a falar em nome de todos em geral e não especificamente em causa própria, sai facilitada a apropriação, sobressaliente, da moderada influência deste departamento. É revelador que se afirme que só se percebe a sua importância quando os seus serviços

(mormente administrativos) funcionam de forma menos profícua. Apesar de alguns departamentos ‘de apoio’ serem mais focalizados do que outros, o que acontece é que, de uma forma geral, para estes entrevistados, quem tem maior poder e intervém com mais intensidade no processo inerente às trocas de informação e à negociação, mesmo nas áreas mais tradicionais da GRH, são as unidades de negócio.

6.2. Discussão dos Resultados Obtidos no Estudo 2

6.2.1. Análise e Discussão dos Resultados Relativos à Fidelidade e Validade da Escala

6.2.1.1. Breve Introdução

Em termos de propriedades psicométricas, na aferição da escala tem que ser tida em conta a avaliação da fidelidade do instrumento em análise nesta investigação. Lembra-se, aqui, que a opção pela aplicação do *CEN* a uma amostra constituída exclusivamente por profissionais que, directa ou indirectamente, concretizam actividade negocial no âmbito das suas funções (no caso, profissionais de Gestão de Recursos Humanos) se fundamenta no objectivo de se procurar aferir dimensões relativas à eficácia nos processos de negociação, por parte dos sujeitos em análise.

Ao seleccionarem-se os 40 itens correspondentes ao modelo de eficácia negocial de Mastenbroek (1989, 1991) foram consideradas as dimensões nele envolvidas: obtenção de resultados substanciais (item 1 a 11); influência no equilíbrio de poder (item 12 a 21); promoção de um clima construtivo (item 22 a 32) e obtenção de uma flexibilidade comportamental (item 33 a 40). Ao limitar-se o número de itens a este paradigma, o principal intuito foi o de tentar obter conclusões sobre a eficácia negocial nas vertentes enunciadas.

De um modo geral, um instrumento é considerado válido se cumprir os requisitos para os quais foi elaborado, aferindo aquilo que se propôs mensurar. Para se aquilatar a fidelidade de um instrumento tem de se constatar se este permanece estável, isto é, se permite o alcance de resultados semelhantes quando administrado por pessoas diferentes e quando se recorre a alternativas. O instrumento deverá medir o que se pretende que afira.

O *CEN* (Questionário de Eficácia Negocial) é um tipo de instrumento cuja escala de Likert se baseia numa prerrogativa elementar: a escolha de determinada opção de resposta, num qualquer item, implica a atitude que se tem perante o constructo que se

vai mensurar. Tal desiderato está bem patente no somatório total das respostas - constituindo-se como o objecto final da avaliação - e comprova-se através da correlação item-total da análise de itens e, consequentemente, através dos coeficientes de consistência interna ou de homogeneidade.

6.2.1.2. Aferição e Análise da Fidelidade, Sensibilidade e Consistência Interna do *CEN*

Para se avaliar a consistência interna do instrumento quantitativo em equação recorre-se a um índice clássico - o *Alpha* de Cronbach. Observa-se que o valor obtido para este coeficiente de .66 é relativamente considerável, o que poderá apontar para que a fidelidade da escala seja muito positiva. É de realçar que se trata de um valor que é bastante interessante e que comprova que o resultado alcançado com o *CEN* foi estatisticamente significativo. Numa primeira aferição do *CEN* para a realidade portuguesa, Cunha (1996) obteve um valor de .63. Por sua vez, o valor de *Alpha* que seria obtido se todos os itens fossem estandardizados para terem uma variância de 1 é de .71 (.68 em Cunha, 1996), o que evidencia uma diferença não muito grande em relação ao valor do respectivo coeficiente *Alpha*, o que poderá significar que os itens poderão ter variâncias pouco diferentes entre si. O quadro seguinte opera uma síntese dos resultados dos coeficientes de fiabilidade obtidos em pesquisas anteriores (as duas primeiras relativas a Espanha e a terceira relativa a Portugal) em comparação com os do presente estudo:

Quadro 12 – Coeficientes de Fidelidade do *CEN*

Pesquisas Realizadas com o <i>CEN</i>	Coefficiente <i>Alpha</i> de Cronbach
Rodríguez (1990)	.73*
Caramés & Rodríguez (1995)	.71
Cunha (1996)	.63
Presente Investigação	.66

*Verificado na amostra de “negociadores eficazes”

Como se pode verificar, os resultados desses estudos referentes às propriedades psicométricas do *CEN* reflectem, incontornavelmente, valores elevados de significação estatística, aferindo positivamente não só a fidelidade da escala usada como uma consistência interna significativa relativamente aos itens que a integram.

Em relação à sensibilidade do instrumento em análise, uma vez que o número de itens que compõe cada uma das dimensões da eficácia negocial não é igual, os resultados das medidas de tendência central não são comparáveis. Os valores dos coeficientes de assimetria e curtose permitem verificar que as 4 dimensões apresentaram distribuições de frequências aproximadamente normais e que as médias e as medianas de cada sub-escala se encontram praticamente sobrepostas. Neste caso, a significativa sobreposição entre média e mediana traduz-se numa boa amplitude de resultados.

Quadro 13 – Médias Descritivas Relativas às Escalas do *CEN*

Escalas	Nº de Itens	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coefficiente de Assimetria	Coefficiente de Curtose	Mínimo	Máximo
Resultados	11	34,25	34,00	4,971	-,245	,509	15	48
Poder	10	34,48	34,00	3,254	,248	-,055	24	43
Clima	11	43,67	44,00	4,239	-,954	5,477	18	54
Flexibilidade	8	30,18	30,00	3,031	-,704	2,761	15	37

Seguidamente interpretar-se-á um núcleo de estatísticas descritivas que se constituem como vectores de utilidade na caracterização da escala e dos itens que a compõem. De acordo com o exposto, o desígnio mais elementar do *CEN* – Questionário de Eficácia em Negociação passa, resumidamente, pela avaliação do comportamento negocial dos indivíduos (neste caso, profissionais de Gestão de Recursos Humanos), com a intenção de se recorrer a uma escala de fácil administração que abarque tanto fins teóricos como aplicados. O número de itens da escala utilizada (40) resulta da selecção efectuada, com base no Teste da Mediana e na Análise Factorial das Componentes Principais, que permitem tornar mais explícito o poder discriminativo dos itens e o peso dos mesmos na explicação dos factores.

Assim, se se tiver em linha de conta a análise dos dados relativos às estatísticas para a escala, observa-se que a média da escala é de 142,59, com um desvio padrão de 9,18. Para parametrizar estes valores, e em termos meramente hipotéticos, é de salientar que a média a apresentar desceria sempre com a eliminação de qualquer um dos 40 itens que constituem o instrumento de estudo. A discussão dos resultados inerentes às Análise Descritivas e de Variância possibilitará o estabelecimento de dados mais conclusivos e esclarecedores, no que respeita ao instrumento quantitativo que se aplicou na presente investigação.

Da leitura dos dados relativos ao teste de Scheffé note-se que não há diferenças muito significativas entre as médias gerais dos sub-grupos que se decidiu considerar entre os profissionais de GRH (Indústria, 143,89; Serviços, 142,33 e Outras Actividades, 142,04), o que pode explicar-se pelo facto de não haver uma grande homogeneidade na distribuição dos inquiridos pelas diferentes áreas de actividade (126 indivíduos nos Serviços, em contraste com os 44 pertencentes à Indústria e com os restantes 45 dispersos pelas outras actividades).

6.2.2. Análises Descritivas e de Variância

No que diz respeito às variáveis sócio-demográficas, o intuito deste estudo é analisar se se podem verificar diferenças significativas nas pontuações que os elementos da amostra total obtiveram no CEN (Questionário de Eficácia Negociadora). Realizar-se-ão análises de variância (*ANOVA ONEWAY*) para cada uma das variáveis sócio-demográficas utilizando-se como variável dependente a eficácia negocial (que nos é dada pelas pontuações do total de investigação no *CEN*). Por definição, e segundo diversos autores, a *ANOVA* divide a média da variabilidade ‘entre os grupos’ e a média da variabilidade ‘dentro dos grupos’ e compara as duas. Regra geral, quanto maior for a primeira em relação à segunda, maior a evidência que existe variabilidade entre os grupos, o que, por seu turno, significa a existência de médias diferentes.

Está em equação a avaliação de todos os indicadores inerentes à conexão entre variáveis de carácter pessoal e social e as diferentes dimensões de eficácia negocial nas organizações, na tentativa de se estabelecer uma matriz, de origem estatística, que cruza dados referentes à caracterização da amostra com os resultados correspondentes às pontuações do *CEN* em relação ao total global e aos totais parciais de cada dimensão: resultados, poder, clima e flexibilidade.

A preceder a análise da relação entre as variáveis independentes (V I) e a variável dependente (V D) efectuar-se-á, como complemento a este processo, uma análise descritiva da(s) estatística(s). É de reforçar a ideia de que as hipóteses levantadas para este estudo - que apresentam como fulcro de análise a eficácia negocial - são, de uma forma generalizada, de carácter exploratório.

6.2.2.1. Análise das Variáveis Sócio-Demográficas

Para abordar a relação da variável sexo com a variável eficácia negocial realizou-se o teste de *T STUDENT*. Antes desta aplicação, que, por sua vez antecede a análise de variância, procedeu-se a uma análise estatística descritiva breve com o intuito de aferir os resultados de eficácia total, e em cada uma das dimensões, no que concerne à variável sexo. No contexto sócio-demográfico das organizações ainda parece subsistir uma certa predominância de uma cultura que reflecte algum domínio masculino em termos de mentalidade empresarial. Analisa-se até que ponto o género influencia a capacidade negocial e, conseqüentemente, a sua tradução ao nível da eficácia. Cunha & Serrano (2007) numa pesquisa empírica demonstraram que os resultados mais relevantes sugerem que os homens são, simultaneamente, mais servis e dominadores que as mulheres. Num outro estudo, Cunha & Jesuíno (2008) argumentaram que o género pode ter um papel de moderação relevante, em particular quando se escolhe uma estratégia de gestão de conflito. Assim, as mulheres parecem dar mais importância a aspectos relacionais do que os homens. Em complemento, na presente investigação avaliam-se os indicadores de eficácia negocial quanto à variável sexo:

Quadro 14 – Estatística Descritiva Relativa à Variável Sexo em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva	SEXO	N	Média	Desvios-padrão
RESULTADOS	Masculino	92	34,72	4,924
	Feminino	123	33,90	4,997
PODER	Masculino	92	34,96	3,244
	Feminino	123	34,13	3,229
CLIMA	Masculino	92	43,57	3,889
	Feminino	123	43,76	4,497
FLEXIBILIDADE	Masculino	92	30,42	2,392
	Feminino	123	30,00	3,431
TOTAL	Masculino	92	143,66	8,918
	Feminino	123	141,79	9,328

Embora se verifique uma ligeira diferença em favor do género masculino (143,66 contra 141,79 para o feminino), não se pode dizer que as diferenças de médias quanto à eficácia, no total, sejam substanciais. No que respeita às dimensões a prevalência para o ligeiro domínio dos homens mantêm-se e a diferença de médias ainda é mais residual. Estes dados verificam-se talvez porque os homens sejam mais orientados para os resultados, mas é tão mínima a diferença que não se justificam extrapolações mais complexas. Por sua vez, a única exceção à regra, a dimensão em que as mulheres têm médias superiores aos homens, é a do ‘clima’. No entanto, também aqui não se pode tecer grandes reflexões para além da que encerra a subjectividade de se poder considerar as mulheres mais predispostas para serem eficazes em dimensões menos materiais, enfatizando-se a sua vertente relacional (Cunha & Jesuíno, 2008).

Em complemento às estatísticas apresentadas realizou-se o Teste de *LEVENE* que é utilizado para aferir a equidade de variâncias em diferentes amostras. Destaca-se a dimensão ‘flexibilidade’ que é a única dimensão onde a significância é relevante ($f_{6,76} = s_{.010}$). Aliás esta é, a par do ‘clima’, a dimensão com maiores médias de eficácia, para os dois sexos, o que, de certa forma, encontra um paralelo em alguns dos fundamentos teóricos que indiciam que o gestor de recursos humanos é passível de revelar alguma predisposição para obter uma relativa eficácia negocial no que respeita à dimensão da flexibilidade.

Apesar de estes resultados serem parciais e de necessitarem de ser aprofundados, não só em relação às restantes variáveis sócio-demográficas e organizacionais, mas também no que concerne à integração dos indicadores do estudo quantitativo, os indícios de uma certa eficácia relativa no que respeita à flexibilidade não podem ser descurados. Aliás, é uma dimensão muito ligada à função da GRH. A posição de charneira entre o Administração e o centro operacional pode propiciar que os gestores de recursos humanos optem, por vezes, pela adopção de mecanismos de comunicação informal, em rede, que implicam uma grande flexibilidade de procedimentos (Moreira & Cunha, 2010).

Para consubstanciar estes resultados realizou-se, igualmente, uma análise de variâncias ‘entre grupos’ através da *ANOVA*. Dos resultados sobressai a dimensão

‘poder’ (o eixo central da dissertação) como a única que apresenta um grau de significância (*s*) com alguma relevância (.065).

A ‘idade’ é uma das variáveis que, *a priori*, pode influenciar, com maior intensidade, os resultados alcançados pelos indivíduos na eficácia negocial. Na actualidade, à semelhança do que acontece com qualquer outra área-chave ou de ‘suporte’ nas organizações, os profissionais de GRH - por via das qualificações e das competências técnicas requeridas, à partida, para o desempenho das suas funções - atingem ‘patamares’ de decisão cada vez mais cedo em termos de idade, fruto de uma inerente maior predisposição para serem eficazes a nível negocial. Em relação a esta amostra, os resultados obtidos, apesar de não serem tão vincados, denotam esta orientação (Moreira, 2003):

Quadro 15 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Idade* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Idade</i>						
IDADE		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
25 a 35	Média	143,05	34,88	34,62	43,86	29,70
	N	92	92	92	92	92
	Desvios-padrão	8,791	4,851	3,247	4,021	3,084
36 a 45	Média	143,48	34,40	34,53	43,86	30,68
	N	73	73	73	73	73
	Desvios-padrão	10,305	5,063	3,206	4,797	3,349
46 a 55	Média	139,92	32,35	34,24	43,00	30,32
	N	37	37	37	37	37
	Desvios-padrão	7,794	4,768	3,578	3,575	1,959
Mais de 55	Média	141,92	34,38	33,92	43,23	30,38
	N	13	13	13	13	13
	Desvios-padrão	8,291	5,091	2,842	4,400	3,070
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desvios-padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

Genericamente, as médias de eficácia negocial que se verificam entre intervalos etários são muito semelhantes, quer no total global quer a nível das dimensões tidas individualmente. Assiste-se a uma grande ‘uniformização’ neste sentido. Todavia, destacam-se as médias dos dois primeiros intervalos; que compreendem as idades entre os 25 e os 35 anos e entre os 36 e os 45 anos (ambos na casa dos 143). No entanto, a distância pontual total para o núcleo etário mais próximo não chega a 2 pontos (indivíduos com mais de 55 anos com 141,9), não sendo, por isso, merecedor de especial relevo.

Parcialmente, as dimensões com resultados mais elevados são a do ‘clima’ (com um resultado de cerca de 43 num total de 55) e a da ‘flexibilidade’. De referir que apesar da dimensão ‘flexibilidade’ apresentar os valores mais baixos, proporcionalmente é a que ostenta a segunda pontuação mais alta, isto porque o *ratio* é maior, na medida em que integra menos itens (questões) que as demais (as dimensões relativas aos ‘resultados’ e ao ‘clima’ abarcam 11 itens cada, a do ‘poder’ 10 e a ‘flexibilidade’ 8). Neste caso, é uma média de aproximadamente 29 (para um total de 40). No pólo oposto estão a dimensão dos ‘resultados’ (com um resultado de cerca de 34 para um total de 55) e a do poder (cerca de 34 em 50).

Embora a ‘idade’ seja apenas uma das variáveis independentes também patenteia médias mais altas na dimensão do ‘clima’ e da ‘flexibilidade’ em detrimento da do ‘poder’ e, sobretudo, da dos ‘resultados’. Isto porque independentemente da ‘faixa etária’ a que pertençam, por inerência da sua posição intermédia no organigrama e das funções de carácter polivalente e comportamental forte que desempenham, os profissionais de GRH parecem ter uma maior predisposição para serem eficazes em categorias mais relacionais e sociais, dando expressão à natureza transversal das suas atribuições nas organizações (Moreira & Cunha, 2010).

No que concerne aos ‘resultados organizacionais’ ou ao ‘poder de decisão’ a predisposição de eficácia negocial dos inquiridos parece ser menor, confirmando uma tendência global das restantes variáveis. No entanto, em relação à análise de variância os resultados apontam para médias diferentes ao nível de duas dimensões; nos

‘resultados’ e na ‘flexibilidade’. A única dimensão com alguma significância é a dos ‘resultados’ ($s = .072$).

Quanto à variável referente ao estado civil, insere-se num quadro global de contextualização no que à estatística descritiva diz respeito, funcionando numa lógica de complementaridade relativamente à caracterização social da amostra:

Quadro 16 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Estado Civil* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Estado Civil</i>						
ESTADO CIVIL		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
Solteiro	Média	141,41	34,20	34,46	43,39	29,35
	N	54	54	54	54	54
	Desvios-padrão	6,992	5,257	2,995	3,270	3,121
Casado	Média	142,58	34,33	34,43	43,45	30,37
	N	128	128	128	128	128
	Desvios-padrão	10,038	4,851	3,341	4,650	3,097
União de Facto	Média	146,00	34,29	35,65	45,35	30,71
	N	17	17	17	17	17
	Desvios-padrão	8,667	4,552	3,278	3,316	2,664
Outros (divorciados e viúvos)	Média	143,06	33,75	33,75	44,63	30,94
	N	16	16	16	16	16
	Desvios-padrão	8,835	5,768	3,357	4,349	2,048
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desvios-padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

Na actualidade, a categoria ‘estado civil’ tem acompanhado um conjunto de alterações culturais na sociedade, que se repercutiram nos modelos tradicionais de casamento. Nesta amostra, a instituição ‘casamento’ ainda tem grande representatividade - mais de metade dos inquiridos são casados (128 em 215) - mas não deixa de ser assinalável que cerca de 25% da amostra corresponda a indivíduos solteiros (54 em 215) o que pode encontrar paralelo na prevalência das ‘faixas etárias’ mais

jovens? No entanto, dado o estatuto sócio-económico inerente às funções de gestão será que tal facto, a acontecer, pode explicar a grande incidência no primeiro núcleo, o dos que contraíram ‘matrimónio’? São meras suposições de cariz sociológico.

Em relação à predisposição para a eficácia negocial destaca-se a categoria referente aos inquiridos em ‘união de facto’ (146; quase mais 4 do que a média total que é de 142,6) que, por sua vez, embora muito menos representativos do que os indivíduos dos grupos anteriores, apresentam números próximos dos 8% (17 em 215) traduzindo, de certa forma, as alterações sociais mencionadas. No que respeita às dimensões negociais com maiores pontuações de eficácia, à semelhança do que acontece com a generalidade das variáveis independentes estudadas, salientam-se o ‘clima’ (43 em 55) e a ‘flexibilidade’ (29 em 40). Confirma-se a tendência que se tem vindo a manifestar de os profissionais de GRH parecerem ter uma maior predisposição para serem eficazes em dimensões de raiz mais comportamental em detrimento das dimensões de origem organizacional. Devido à posição transversal que o Departamento de Gestão de Recursos Humanos ocupa na estratégia da(s) empresa(s), os seus elementos podem apresentar resultados de maior eficácia negocial relativa na dimensão do clima organizacional. A dimensão ‘resultados’ é a que apresenta pontuações mais baixas (cerca de 34 em 55 pontos). A dimensão central deste estudo, o ‘poder’, embora de forma menos acentuada (34 em 55 pontos), encontra-se em situação semelhante à dimensão anterior.

Em relação às habilitações, actualmente, a atenção dispensada pelos investigadores organizacionais à Gestão de Recursos Humanos tem tido correspondência nas práticas organizacionais, e vice-versa. (Moreira, 2003). A função sai ampliada pelos ‘desafios’ que se lhe afiguram. Independentemente da posição que ocupe na estrutura e da configuração que se lhe atribua, esta forma de gestão atingiu um nível de especialização técnica que pressupõe determinadas competências de carácter transversal (ex: características de liderança ou aptidões para trabalhar em equipa) que - para além de poderem, numa primeira instância, advir de características individuais ou de personalidade - têm de ser desenvolvidas (Cunha & Serrano, 2000; Cunha, 2008). A profissionalização da função GRH é uma realidade da qual não se pode alhear a necessidade de maiores qualificações. A reflectir estes imperativos, neste estudo, a

esmagadora maioria dos inquiridos possui habilitações mínimas ao nível da licenciatura (cerca de 4%, apenas 9 dos inquiridos, num universo de 215, não possuem habilitações ao nível da licenciatura). Analisar-se-á a forma como estes indicadores se relacionam com a eficácia negocial:

Quadro 17 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Habilitações* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Habilitações</i>						
HABILITAÇÕES		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
Não Licenciados	Média	137,56	32,67	35,00	41,22	28,67
	N	9	9	9	9	9
	Desvios-padrão	3,644	5,148	2,449	3,383	4,359
Licenciados	Média	142,92	34,34	34,30	44,07	30,21
	N	154	154	154	154	154
	Desvios-padrão	9,943	4,730	3,310	4,461	3,164
Pós-graduados	Média	142,48	34,25	34,94	42,92	30,37
	N	52	52	52	52	52
	Desvios-padrão	7,086	5,653	3,202	3,435	2,258
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desvios-padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

Parece haver uma maior propensão de eficácia negocial nos indivíduos com mais habilitações (142,92 para os licenciados e 142,48 para os pós graduados) em comparação com os não licenciados (137,56) no que respeita aos resultados totais das pontuações. Parcialmente, atentando-se às diferentes dimensões, individualmente, só na dimensão ‘poder’ é que os não licenciados têm média superior, apesar da diferença ser ‘residual’ (35 contra 34,30 dos licenciados e 34,94 dos pós-graduados). Nas restantes dimensões há algum destaque para os resultados dos graduados e pós-graduados, sendo a dimensão dos ‘resultados’ a que denota maiores diferenças. De referir que os não licenciados constituíram um dos núcleos sócio-demográficos, dos profissionais de GRH, com pontuações mais baixas de eficácia negocial nas organizações.

No entanto, isolando a dimensão do ‘poder’ como fulcro desta tese, não é despidendo considerar que neste grupo - e no inerente à dimensão das organizações, correspondente às organizações familiares (com menos de 50 trabalhadores) - são atingidas as pontuações mais altas desta dimensão. Não se pode fazer grandes extrapolações em relação a estes indicadores para além da suposição - sustentada na revisão da literatura, nas teorias de Mintzberg (1995) sobre estrutura nas organizações - de que este ‘quadro’ pode sofrer influência das especificidades de uma gestão familiar, com estrutura ‘em sol’ em que a figura do ‘dono’ acaba por concentrar todo o ‘poder’

Nesse sentido, começa a evidenciar-se que o poder negocial do Departamento de Gestão de Recursos Humanos poderá ser mais potencial do que efectivo, tendo como base de aferição os resultados obtidos na dimensão relativa aos (des)equilíbrios de poder. Começa a constatar-se que resultados de eficácia negocial em relação a esta dimensão do poder, em cada variável, não são muito significativos ou substanciais (cerca de 70% de eficácia). Em complemento ao exposto surge a análise de variância:

Quadro 18 – Tabela ANOVA da Variável *Habilidades* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Tabela ANOVA <i>Habilidades</i>							
			Soma dos	df	Média dos	F	Sig.
			Quadrados		Quadrados		
TOTAL * HABILITAÇÕES	Entre Grupos	(Combinado)	245,713	2	122,857	1,464	,234
	Dentro de Grupos		17792,268	212	83,926		
	Total		18037,981	214			
RESULTADOS * HABILITAÇÕES	Entre Grupos	(Combinado)	23,927	2	11,964	,482	,618
	Dentro de Grupos		5264,510	212	24,833		
	Total		5288,437	214			
PODER * HABILITAÇÕES	Entre Grupos	(Combinado)	18,606	2	9,303	,878	,417
	Dentro de Grupos		2247,087	212	10,599		
	Total		2265,693	214			
CLIMA * HABILITAÇÕES	Entre Grupos	(Combinado)	107,747	2	53,874	3,056	,049
	Dentro de Grupos		3737,462	212	17,630		
	Total		3845,209	214			
FLEXIBILIDADE * HABILITAÇÕES	Entre Grupos	(Combinado)	22,517	2	11,259	1,228	,295
	Dentro de Grupos		1943,408	212	9,167		
	Total		1965,926	214			

A única dimensão com relativa significância é a do 'clima' ($f = 3.056$; $s = .049$), o que consubstancia o que se tem vindo a argumentar em relação à variável habilitações e, de certa forma, corresponde aos indícios das variáveis anteriores que parecem apontar para uma maior eficácia relativa no clima e na flexibilidade em detrimento da verificada no poder e nos resultados.

Em síntese, pelo que ficou expresso, pode confirmar-se de uma forma muito parcial a hipótese *b)* segundo a qual se esperava que *as pontuações obtidas pelos sujeitos desta amostra de especialistas de GRH pudessem variar atendendo ao sexo, idade, estado civil e habilitações dos mesmos*. Embora seja possível verificar a relação entre as variáveis consideradas, os resultados obtidos permitem confirmar a existência de diferenças mas estas são, na sua maioria, inexpressivas estatisticamente.

6.2.2.2. Análise das Variáveis Organizacionais

Seguidamente, apresentam-se os resultados das variáveis organizacionais (dimensão, actividade e localização da empresa), que se seleccionou para relacionar com a variável de eficácia negocial.

Aferir-se-á, em primeiro lugar, a relação entre a dimensão das empresas e a capacidade dos colaboradores desta área em negociar com eficácia à luz dos pressupostos de Mastenbroek:

Quadro 19 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Dimensão da Empresa* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Dimensão da Empresa</i>						
Trabalhadores		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
< 50	Média	142,00	32,95	35,12	43,76	30,17
	N	42	42	42	42	42
	Desvios-padrão	9,050	5,259	3,756	3,641	3,169
De 50 a 99	Média	143,00	35,04	33,77	44,15	30,04
	N	26	26	26	26	26
	Desvios-padrão	6,980	4,503	2,875	4,106	2,553
De 100 a 199	Média	144,61	35,22	35,13	43,83	30,43
	N	23	23	23	23	23
	Desvios-padrão	9,642	5,376	3,266	4,163	2,744
De 200 a 499	Média	143,78	34,85	34,83	43,52	30,59
	N	46	46	46	46	46
	Desvios-padrão	7,303	4,700	2,961	3,846	2,856
De 500 a 999	Média	140,31	33,27	34,15	43,38	29,50
	N	26	26	26	26	26
	Desvios-padrão	9,603	5,759	3,120	4,100	2,486
=> 1000	Média	142,06	34,44	33,90	43,58	30,13
	N	52	52	52	52	52
	Desvios-padrão	11,187	4,509	3,262	5,244	3,657
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desvios-padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

A realidade do tecido industrial português é muito marcada pela predominância de empresas micro, pequena e média dimensão (MPME'S). No entanto, o 'enriquecimento' de funções inerente ao departamento de GRH tem-se traduzido na tentativa de afirmação da gestão das pessoas e tal implica que as grandes empresas mobilizem cada vez mais profissionais para desempenhar actividades que ultrapassam, estrategicamente, as tarefas mais administrativas. A relativa dispersão dos inquiridos no que concerne ao nº de trabalhadores das empresas que representam encontra paralelo nos resultados de eficácia negocial. Aparece apenas, com um destaque inexpressivo, o núcleo que corresponde ao intervalo que compreende a dimensão da organização que se situa entre os 100 e os 199 colaboradores (144,61). Em relação aos resultados parciais, salientam-se, novamente, as dimensões do 'clima' e da 'flexibilidade'. A função GRH pode assumir várias orientações na distribuição desta área pelos sectores e áreas de actividade:

Quadro 20 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Actividades da(s) Empresa(s)* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Actividades da(s) Empresa(s)</i>						
Actividade Empresa		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
Indústria Transformadora	Média	145,13	35,06	34,71	44,16	31,19
	N	31	31	31	31	31
	Desv. padrão	8,609	5,674	3,580	3,707	2,482
Comércio	Média	139,72	32,33	34,83	42,72	29,83
	N	18	18	18	18	18
	Desv. padrão	6,388	3,581	2,684	3,322	3,167
Transportes e Comunicações	Média	140,92	34,46	34,31	42,31	29,85
	N	13	13	13	13	13
	Desv. padrão	19,649	5,724	4,111	9,141	5,305
Actividades Financeiras	Média	144,00	35,24	34,47	44,24	30,06
	N	17	17	17	17	17
	Desv. padrão	8,382	4,711	3,676	3,492	2,045
Serviços às Empresas	Média	144,73	34,24	35,22	44,44	30,83
	N	41	41	41	41	41
	Desv. padrão	8,835	5,233	3,373	3,969	2,626
Administração Pública	Média	140,43	33,52	34,05	43,71	29,14
	N	21	21	21	21	21
	Desv. padrão	7,960	4,864	2,179	3,379	2,632
Educação	Média	140,97	34,21	34,03	43,03	29,69
	N	29	29	29	29	29
	Desv. padrão	6,003	4,887	2,946	3,365	2,593
Outras Actividades	Média	142,04	34,40	34,07	43,60	29,98
	N	45	45	45	45	45
	Desv. padrão	8,491	4,774	3,380	4,218	3,434
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desv. padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

A ‘Indústria Transformadora’, pela complexidade organizacional que caracteriza a sua natureza, congrega um grande número de inquiridos, uma vez que a necessidade de incorporação de um departamento com estas características é premente. O sector da ‘Educação’ apresenta semelhante número de indivíduos a representar a amostra, devido ao facto de se ter recorrido a uma base de dados académica. Para além desta bipolarização destaca-se o núcleo relativo às ‘outras actividades’ resultando bem expresso o carácter ‘transversal’ e ‘multi-funcional’ desta profissão.

Nos resultados totais de eficácia negocial salientam-se a ‘Indústria Transformadora’, as ‘Actividades Financeiras’ e os ‘Serviços às Empresas’ (com uma pontuação de mais 2 ou 3 pontos que a média total que é de cerca de 142 pontos), consubstanciando correspondência com o ‘quadro’ sócio-demográfico escalpelizado. Ao inverso destas pontuações, mas em suplemento destes resultados, o núcleo dos profissionais de GRH do ‘Comércio’ é o que apresenta menor predisposição de eficácia (cerca de 139 pontos) e não integra o ‘eixo’ contextual mencionado.

Grande parte das organizações nacionais está centralizada na capital; Lisboa. No entanto, neste estudo, à semelhança do que acontece na pesquisa qualitativa, a maior concentração de profissionais de GRH que trabalham na região Norte (mais de 50%) merece destaque quanto à distribuição geográfica e deve-se ao facto de o enfoque desta dissertação partir desta zona do país.

Mas, apesar destas prerrogativas, mais de 30% dos indivíduos trabalham em empresas do Sul, cabendo a restante percentagem (quase 20%) à zona Centro, o que acaba por materializar uma abrangência total da realidade organizacional portuguesa no que concerne ao factor ‘localização’ e à sua representação na amostra, não obstante esta variável independente não ser, previamente, determinante num contexto que ultrapasse uma caracterização sócio-demográfica. Contudo, será realizada uma análise descritiva que cruze a variável ‘localização’ com as diferentes dimensões de eficácia negocial (ver quadro 21):

Quadro 21 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Localização da(s) Empresa(s)* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Localização da(s) Empresa(s)</i>						
Localização da Empresa		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
Norte	Média	143,18	34,11	34,48	44,18	30,41
	N	109	109	109	109	109
	Desvios-Padrão	9,073	5,334	3,123	4,037	2,935
Centro	Média	140,33	33,79	33,79	42,72	30,03
	N	39	39	39	39	39
	Desvios-Padrão	7,042	4,791	2,330	3,699	2,497
Sul	Média	142,94	34,75	34,90	43,40	29,90
	N	67	67	67	67	67
	Desvios-Padrão	10,312	4,467	3,846	4,761	3,452
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desvios-Padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

Verificam-se valores semelhantes quanto aos resultados totais de eficácia negocial, com inexpressiva saliência dos profissionais de GRH que trabalham na região Norte, em comparação com a pontuação média dos três núcleos (143,18 para 142,59 de média total). No outro extremo situa-se o grupo relativo à região Centro (140,33). A classificação das médias de eficácia encontra paralelo na distribuição da afectação dos indivíduos, no entanto, as diferenças são ainda menos visíveis. Parcialmente, em relação à consideração das dimensões, tidas separadamente, mantém-se a supremacia evidenciada pelas dimensões do ‘clima’ e ‘flexibilidade, cujas médias andam próximas das médias máximas atingidas nas outras variáveis avaliadas (44,18 e 30,41).

Em suma, a hipótese *c)*, segundo a qual, *as pontuações obtidas no CEN podem variar em função da dimensão, sector de actividade e localização das organizações a que reportam os profissionais de GRH* é parcialmente confirmada, pois embora existam diferenças estas não são estatisticamente significativas.

6.2.2.3. Análise das Variáveis Relativas à Função da GRH

Neste subcapítulo procede-se à apresentação dos resultados do cruzamento entre a variável eficácia negocial e as variáveis relativas à função, isto é, a designação da função e a dependência hierárquica da mesma. A actualidade da temática dos ‘Recursos humanos’ e o seu ‘magnetismo’ tem conduzido a uma proliferação de estudos na literatura organizacional. Todavia, apesar de, conceptualmente, a maioria dos autores apontar para uma ‘evolução paradigmática’, uma significativa parcela deles ainda experiencia dificuldades quando impelidos a identificar diferenças claras e precisas entre a ‘Gestão de Pessoal’ e a ‘Gestão de Recursos Humanos’. Não raras vezes, os investigadores organizacionais se questionam quanto ao facto de a tão propalada gestão estratégica dos recursos humanos se aplicar, efectivamente, nas práticas empresariais ou de esta se esgotar numa retórica sustentada. Também é recorrente, na revisão efectuada, encontrar teóricos que reivindicam que a mudança mais vincada se situa ao nível das ‘nomenclaturas’ utilizadas ou do processo de ‘etiquetagem’ inerente (Legge, 1992; Storey, 1992).

Torrington (1992) é apologista de que esta alteração é, fundamentalmente, terminológica, sendo mais renitente em assumir grandes disparidades de conteúdo. Para este investigador esta ‘recategorização’ serviu, entre outros objectivos, para ‘aligeirar’ a imagem excessivamente burocrática e rotineira que a ‘Gestão de Pessoal’ aportava para esta reflexão. Paralelamente, alguns académicos desta área aludem a uma nova ‘roupagem’ para conceitos antigos. No entanto, parece ser relativamente consensual a assunção do pressuposto de que a GRH será, hipoteticamente, mais abrangente e incorpora as tarefas administrativas conotadas tradicionalmente com a função ‘Pessoal’. Tendo como imperativo máximo a prossecução da exploração do ‘máximo de eficiência’ por parte dos colaboradores no desempenho das suas actividades a GRH relega, eventualmente, a ‘Gestão de Pessoal’ para um plano instrumental, o que não invalida um reconhecimento da sua importância no ‘auxílio’ na gestão das pessoas. Enquanto a gestão administrativa dos recursos humanos se confina ao departamento de GRH, o desenvolvimento de políticas de recursos humanos pode ser realizado em articulação com outros departamentos.

Grande parte dos especialistas reconhece ‘indistinção’ na abordagem da temática defendendo que as diferentes terminologias associadas à Gestão de Recursos Humanos podem ser utilizadas indiscriminadamente. Esta ‘indefinição’ também se traduz neste estudo. Cerca de 33% dos indivíduos da amostra (71 em 215) apontou para ‘outra’ terminologia para caracterizar o departamento ao qual pertenciam. Analisar-se-á, igualmente, de que modo os distintos modelos de GRH, nos quais os profissionais inquiridos estão envolvidos, se relacionam com as diversas dimensões de eficácia negocial (ver quadro 22):

Quadro 22 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Designação da Função RH* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Designação da Função RH</i>						
Função RH		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
Departamento GRH	Média	142,72	34,38	34,18	43,89	30,27
	N	132	132	132	132	132
	Desvios-padrão	10,057	4,904	3,123	4,507	3,217
Departamento Pessoal	Média	140,75	35,33	35,25	41,25	28,92
	N	12	12	12	12	12
	Desvios-padrão	8,313	5,399	3,793	4,993	2,968
Outra	Média	142,66	33,83	34,92	43,68	30,24
	N	71	71	71	71	71
	Desvios-padrão	7,544	5,054	3,375	3,451	2,654
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desvios-padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

O paradigma dominante é o que corresponde ao ‘Departamento de GRH’ (mais de 60% da amostra), o que expressa uma assimilação desta designação e uma identificação com esta terminologia, sendo muito reduzido o número de indivíduos que indicaram o ‘Departamento de Pessoal’ (cerca de 5%). Quanto à média de pontuação relativa à eficácia negocial, os profissionais desta área que apontam trabalhar num ‘Departamento de Pessoal’ são os únicos que apresentam números inferiores às pontuações médias (140,75), o que pode encontrar explicação numa suposta menor amplitude funcional que implique uma menor intervenção em situações conflituais e,

consequentemente, uma menor predisposição nas dimensões que têm tido maior relevância nas variáveis anteriores; a do ‘clima’ e a da ‘flexibilidade’ (cerca de 41,25 e 28,92, respectivamente). Ao invés, esta ‘nomenclatura’, relativa a um modelo mais tradicional, ostenta médias superiores às restantes variáveis na dimensão dos ‘resultados’ (cerca de 35,33) e do ‘poder’ (cerca de 35,25), o que se encaixa num perfil menos relacional e, tendencialmente, mais ‘autocrático’ (Moreira, 2003).

No quotidiano das organizações começam a emergir indícios de modificações nas práticas ligadas às relações de trabalho no que respeita à gestão das pessoas, principalmente ao nível da flexibilidade de procedimentos e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos. Na aplicação da metáfora do ‘organismo’ ao contexto organizacional, criam-se sinergias e gerem-se os sub-sistemas de recursos humanos. Assim, de acordo com alguns investigadores, assiste-se a uma tentativa de aproximação da função RH aos centros de decisão estratégicos da empresa e, paralelamente, aparece uma maior atribuição de responsabilidades periféricas à gestão de linha concentrando as competências-chave do domínio da técnica e da especialidade. Apesar de toda esta dinâmica sistémica, de raiz teórica, a realidade reflecte a prevalência de um grau de intervenção deste departamento muito circunscrito a um papel quase exclusivamente consultivo, o que acaba por limitar o seu poder de decisão. Neste sentido, predomina uma actuação operacional, em detrimento de uma acção estratégica (Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2010).

A ‘autoridade’ de quem desempenha, não raras vezes, actividades burocráticas - independentemente da designação do departamento de RH e de uma maior ou menor aposta de cariz pró-activo - resulta de dispositivos legais que fornecem, a quem lida com eles, o ‘controlo’ de uma plêiade de regras que, por deformação profissional, redundam, numa primeira instância, numa interpretação de índole hierárquica da função. Não é, por isso, de estranhar que a maioria dos profissionais de RH inquiridos neste estudo tenha indicado que o departamento no qual trabalham ‘depende hierarquicamente da Administração’ (cerca de 66% da amostra). Mas, os números relativos aos profissionais de RH que apontaram pertencer a um departamento que ‘faz parte da Administração’ (cerca de 13% da amostra; 29 em 215 indivíduos) não são ‘desencorajadores’ para os apologistas de uma orientação mais desenvolvimental. Esta

situação aparece como decorrência da crescente equação de uma ‘Direcção de Gestão de Recursos Humanos’ no desenho estrutural, sobretudo nas de origem matricial, muito comuns nas organizações de grande dimensão (muito patentes nesta investigação). Estudar-se-á, como complemento, a relação entre a relação hierárquica do departamento e a predisposição de eficácia negocial dos seus elementos:

Quadro 23 – Análise da Estatística Descritiva da Variável *Relação Hierárquica* em Função das Dimensões de Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Variável <i>Relação Hierárquica</i>						
Relação Hierárquica GRH		TOTAL	RESULTADOS	PODER	CLIMA	FLEXIBILIDADE
Faz parte da Administração	Média	142,69	33,41	34,38	43,76	31,14
	N	29	29	29	29	29
	Desv. padrão	8,945	5,254	2,981	4,389	2,656
Depende directamente da Administração	Média	142,51	34,38	34,36	43,74	30,04
	N	142	142	142	142	142
	Desv. padrão	9,687	5,062	3,297	4,371	3,258
Outra Situação	Média	142,77	34,39	34,95	43,41	30,02
	N	44	44	44	44	44
	Desv. padrão	7,722	4,520	3,313	3,762	2,367
Total	Média	142,59	34,25	34,48	43,67	30,18
	N	215	215	215	215	215
	Desv. padrão	9,181	4,971	3,254	4,239	3,031

O ‘arquétipo’ da separação entre a ‘função de prestação de serviços’ e a ‘função de direcção’ pode explicar a existência de uma variedade significativa de combinações estruturais e estratégicas. Tal desiderato repercute-se no grupo de indivíduos que identificaram ‘outra’ configuração hierárquica para o departamento de RH que integram (1/5 da amostra - cerca de 20%).

De todas as variáveis consideradas, esta - que se refere à ‘relação hierárquica do Departamento de GRH’ com as outras instâncias organizacionais - é a que denota maiores similitudes de números entre os grupos em equação. De resto, a ‘uniformização’ de resultados é tal que, não se estará muito distante da realidade se se afirmar que é a tabela que maior ‘homogeneidade’ apresenta nos totais e nas diversas

dimensões de eficácia negocial, tidas separadamente. De referir que a dimensão da ‘flexibilidade’ atinge um dos valores mais elevados de eficácia negocial do estudo (31,14) no núcleo de indivíduos que pertencem a um departamento de RH que ‘faz parte da Administração’. Pelo exposto, parece confirmar-se parcialmente, embora de forma pouco expressiva, a hipótese *d)*, segundo a qual *a eficácia negocial dos profissionais de GRH pode variar de acordo com a designação da função e a dependência hierárquica da mesma.*

Aliás, este resultado só é comparável com o verificado no grupo relativo à ‘Indústria Transformadora’, na variável respeitante ao(s) ‘Sector(es) de Actividade’ (31,19). Estes dois resultados são os mais elevados em termos de eficácia negocial de todo o estudo.

Apesar de ainda se verificar, no referido ‘Sector de Actividade’, uma filosofia de gestão mais clássica e de pendor tradicional, é inegável que o considerável número de colaboradores de boa parte destas organizações faz antever uma possibilidade de combinações estratégicas significativas. Esta situação pode assentar no facto da configuração da GRH estar incorporada na gestão de topo e acarretar uma maior predisposição para os profissionais de GRH, com funções de direcção, serem mais eficazes quanto à flexibilidade de procedimentos.

6.2.2.4. Análise por Dimensão da Eficácia Negocial

As dimensões com médias de resultados de eficácia negocial mais elevadas são a do ‘clima’ e a da ‘flexibilidade procedimental’ com algum destaque para a primeira. Convém não esquecer que o ‘clima’ e a ‘flexibilidade’ são dimensões intrinsecamente ligadas ao exercício da GRH não sendo, por isso, surpreendente, o facto de que as mais elevadas pontuações de eficácia negocial no questionário *CEN* se tenham apurado ao nível destas duas dimensões e traduzam esta realidade. Como ficou patente através da Análise Factorial, os profissionais de GRH inquiridos indiciam a ideia de, genericamente, poderem eventualmente estar mais predispostos para alcançar acordos através de concessões e trocas, promovendo atitudes participativas e construtivas, assentes numa postura de flexibilidade.

A construção de um clima positivo não constitui por si só uma finalidade, pautando-se como uma condição para a prossecução dos objectivos delineados que correspondem a uma tentativa de atenuar o surgimento de tensões desnecessárias. Pelo exposto, fica, assim parcialmente confirmada a hipótese *e)* segundo a qual *numa amostra de profissionais de GRH seria expectável que a dimensão do desenvolvimento de um clima construtivo fosse valorizada entre as demais para obtenção de eficácia negocial.*

Numa situação diferente, no que concerne às médias de eficácia negocial, estão a dimensão do ‘poder’ e a dos ‘resultados’. Através dos resultados obtidos na Análise Factorial as tácticas mais ‘duras’, de confrontação ou manipulação, parecem ser menos utilizadas pelos profissionais de GRH.

Na influência sobre o equilíbrio de poder parece prevalecer uma orientação para resolução dos problemas. Tudo isto com o objectivo de se tentar criar um certo ‘espaço de manobra’ na actuação negocial, o que pressupõe a existência de um determinado equilíbrio entre as partes, sempre na procura de maior flexibilidade negocial (Cunha, 2000). O facto de estes profissionais terem na sua formação profissional de base uma maior orientação para as pessoas do que para os resultados fica bem expresso nas pontuações obtidas nesta dimensão, o que, por sua vez, confirma a hipótese *f)* segundo a

qual *os negociadores menos eficazes são aqueles que apresentam resultados menos elevados em obtenção de resultados*. O facto de os profissionais de GRH estarem mais orientados para a promoção de um clima positivo e menos para a obtenção de resultados substanciais é um dado importante e que pode explicar as médias obtidas pelos mesmos em eficácia negocial. A este respeito e em comparação com os resultados de outras populações analisadas (Rodríguez, 1990; Cunha, 1996; 2000) os negociadores da presente amostra apresentam, globalmente, resultados um pouco inferiores aos obtidos pelos negociadores eficazes nesses estudos (relembra-se aqui que, nesses casos, se trataram de sub-grupos amostrais de negociadores sócio-laborais e comerciais, respectivamente).

6.3. Análise Integradora dos Estudos 1 E 2: Os (Des)equilíbrio(s) de Poder e a Eficácia Negocial do Departamento de GRH

Em princípio, os actores envolvidos em conflito(s) têm relações que se prolongam no tempo. O gestor tem legitimidade - que lhe advém da salvaguarda dos interesses, objectivos e da eficácia organizacional - para, mesmo que as partes não tenham expressado essa necessidade, intervir estrategicamente no processo. A emergência do seu envolvimento, por vezes, sobrepõe-se à vontade dos intervenientes. Na literatura, vários são os autores que referem que os gestores de recursos humanos assumem o papel de 'intermediários', no entanto, uma parte significativa deles começa a atribuir-lhes uma função de 'arbitragem'. No limite, ambas as posições não só parecem conciliáveis como complementares. Quando chamam a si a orientação do processo, não o delegando, e intervêm como terceira parte, fazem-no de múltiplas formas ajustando-se à natureza e contornos estruturais da situação. Se é, relativamente, pacífico que os gestores, na sua generalidade, actuem quase espontaneamente em conflitos entre colaboradores, não é menos legítimo que tenham reacção semelhante quando determinados atritos se alastram à gestão.

Os constrangimentos fazem parte da vida organizacional, através do controlo dos meios políticos (ex: domínio e influência(s)) ou dos meios económicos (através do controlo dos processos de relação de trabalho, da auto-regulação dos mercados ou da aplicação de sanções disciplinares). Em determinada relação entre os diferentes actores organizacionais estes tomam opções racionais em função das oportunidades que podem vir a aproveitar e dos recursos que querem proteger. Teoricamente, numa situação de (des)equilíbrio de poder clássica entre 'subordinantes' e 'subordinados', os primeiros podem controlar os segundos sem haver uma manifestação explícita dos seus interesses. No entanto, o poder implica quase sempre resistência(s) à 'dominação' (Paulos, 2008).

No nosso país, desde o início do século XXI que se assiste a um incremento ao nível da incorporação de 'pessoal' no sector dos serviços e a uma gradual perda de preponderância do sistema sindical, o que acarreta uma 'diminuição' do poder dos trabalhadores e a uma 'imposição' de políticas de emprego por parte dos empregadores realizada de um modo mais incisivo. Tradicionalmente, em Portugal, sempre houve

tensões entre ‘patrões’ e associações sindicais. O desequilíbrio de poder entre os intervenientes nas negociações é particularmente sentido. No que respeita à eficácia negocial, *a priori*, pela posição estrutural que ocupa, entre o topo e a base, o Departamento de GRH deveria pautar-se, hipotética e potencialmente, como um agente fulcral quanto à sua relevância na eficácia negocial (Fonseca & Caraça, 1996; Alves, 1997; Paulos, 2008; Veloso, Ferreira, Keating & Silva, 2010). Na prática, o desfasamento destes imperativos em relação à realidade organizacional é considerável como afirmam alguns dos intervenientes no estudo qualitativo (estudo 1):

“Em relação à eficácia negocial o Departamento de RH tem um longo caminho a percorrer...” (E 2, p. 4).

Este tipo de afirmação acaba por ser consubstanciado pelos resultados de eficácia negocial obtidos pelos sujeitos da amostra do estudo 2:

Quadro 24 – Estatísticas Descritivas dos Resultados Globais da Variável Eficácia Negocial

Estatística Descritiva da Eficácia Negocial (Amostra Total)	
N	215
Média	142,59
Mediana	142,00
Desvio-padrão	9,181
<i>Range</i>	82
Mínimo	87
Máximo	169

Em termos gerais, os profissionais de GRH que responderam ao *CEN* (Questionário de Eficácia Negocial) apresentam uma pontuação média de 142,59 (a pontuação pode variar entre 40 e 200), com uma percentagem correspondente de 70%, o que constitui um resultado bastante razoável.

O Departamento de GRH e os profissionais que o integram acabam por ser influenciados por este tipo de condicionantes e, conseqüentemente, por repercutir as mesmas dificuldades quando este tipo de negociações, mesmo as mais informais, é

ativado, sendo a sua actuação limitada em termos de eficácia no que concerne à dimensão do poder - o eixo dominante desta tese - conforme mencionaram os responsáveis pelos outros departamentos que não o de GRH entrevistados (estudo qualitativo):

“O equilíbrio de poder negocial também não se efectiva no Departamento de Recursos Humanos. É um departamento remetido para rotinas administrativas e todas as outras funções, boas e más, acaba por desempenhá-las segundo indicações superiores. Não lhe é pedido que pense, reflecta e que veja. É-lhe dito que *faça assim e assim e ponto final parágrafo*. Mesmo a intervenção estratégica que tenha, um pouco mais próxima da base humana, acaba por se perder porque é imposta. Neste caso não tem eficácia negocial. (...) A forma de se preparar uma negociação é extremamente importante; saber os pontos de referência e de fuga, e tudo isto para negociar eficazmente. Os Recursos Humanos em geral pensam que a intuição basta na negociação e não é assim. Os Recursos Humanos subvalorizam muito essa parte técnica da negociação” (E 6, p. 6).

Pretendeu-se com este trabalho tentar realizar um exercício crítico sobre o processo de negociação na decisão estratégica organizacional. De acordo com o raciocínio de Mintzberg (1995), cada decisão é uma forma de comprometimento idiossincrático para determinada acção que, por seu turno, implica a mobilização de recursos específicos, neste caso, os recursos humanos. Considera-se a decisão estratégica por ser determinante em termos das acções tomadas e da afectação dos recursos em equação. O processo decisório inerente é, muitas das vezes, imprevisível e não assenta num conjunto de respostas pré-estabelecidas. Nesta investigação empírica, a negociação no que respeita à tomada de decisão é interactiva (competitiva e cooperativa) envolvendo vários agentes. Alguns autores, como Pettigrew & McNulty (1995), defendem que a tomada de decisão corresponde à actividade organizacional como um todo. Assim, não é difícil de imaginar que a distribuição de poder(s) seja bastante dispersa nas organizações, como o atestam alguns dos participantes no estudo qualitativo (estudo 1):

“(...) Agora é a tal história do poder... Há situações em que o Departamento de Recursos Humanos usa de um determinado poder que lhe foi atribuído naquele momento, o que faz todo o sentido. Acho que lhe deve ser dado poder quando necessário. Nesse caso, a negociação transforma-se um bocadinho porque há um poder que é atribuído em relação a determinado assunto e que muda o seu funcionamento. Mas, isso acontece caso a caso e entre as *forças* que estão envolvidas. O que condicionará mais decisivamente os resultados será a Gestão de Topo que *dá força* às tomadas de decisões, às quais, mesmo não sendo da sua responsabilidade, os Recursos Humanos *dão a cara*. Os gestores de linha vão ter de *jogar* com essas condições para chegar a uma solução que esteja de acordo com a estratégia da empresa. Funciona nessa base de delegação de poder” (E 7, p. 6).

Parece estarem a desenhar-se alguns contornos de pertinência da 1ª questão de ligação dos estudos 1 e 2 levantada e que pressupõe que *uma insuficiente intervenção do Departamento de Gestão de Recursos Humanos no processo de tomada de decisão - muito dependente estrategicamente da Administração - pode reflectir-se ao nível de uma menor eficácia negocial dos seus elementos nos resultados organizacionais.*

O ‘clima’ e a ‘flexibilidade’ são conceitos intimamente relacionados com a função da GRH não sendo, por isso, de estranhar que as pontuações mais elevadas em eficácia negocial no *CEN*, no estudo quantitativo, se tenham verificado ao nível destas duas dimensões. Estas não só aparecem como metas da GRH, nos principais arquétipos, como a sua exploração tem múltiplas implicações na forma de gerir as pessoas. Esta relação apesar de estar muito presente na literatura tem sido relativamente pouco abordada empiricamente. Na ligação do estudo quantitativo com o qualitativo procurou-se, de certa forma, ultrapassar essa lacuna, tendo sempre patentes as ambiguidades e contradições inerentes a estas duas realidades organizacionais. A maioria dos entrevistados (estudo 1) vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo quantitativo (estudo 2) ao defenderem o seguinte:

“Obviamente que o clima e a flexibilidade contribuem para qualquer processo de negociação (...).” (E 7, p. 6).

“Eu sinceramente acho que, a nível de clima social, as coisas funcionam muito bem; a informação flui e o ambiente é bom. Mas, a maioria dos meus colaboradores o que responderiam relativamente e isto é que a Direcção de Recursos Humanos é uma Direcção muito distante, quase *intocável*. Há flexibilidade mas não há proactividade e a comunicação que há é muito residual e os contactos são: para despedir os colaboradores, quando têm de fazer Avaliação de Desempenho ou o Recrutamento e Selecção, mas é uma parte mais administrativa; não temos reuniões com eles sobre pontos estratégicos. Eles têm uma *visão de helicóptero* sobre a Gestão de Carreiras, com pouco acompanhamento. Nos resultados a actuação do Departamento de Recursos humanos tem um poder muito limitado...” (E 19, p. 5).

Nesta investigação tentou-se também, de forma mais indirecta, abordar o clima organizacional - que é um dos instrumentos mais determinantes da GRH - identificando várias áreas críticas associadas a esta temática que, por sua vez, se poderão transformar em fontes de eventuais conflitos, que terão de ser dirimidos nas negociações em que a gestão das pessoas se vê implicada: destacam-se os altos níveis absentismo e os indicadores de baixa produtividade, entre outros problemas passíveis de serem considerados. Estudar a eficácia negocial desta dimensão pode contribuir para um ‘diagnóstico’ mais efectivo das condições que o Departamento de GRH possui para ter

influência ao nível das relações laborais. Ao nível do Contrato Psicológico é vital aferir-se o grau de motivação dos colaboradores para se intervir na política de recursos humanos. A análise do clima organizacional centra-se na interacção da organização com o seu ambiente sócio-técnico e procura aferir um conjunto de situações que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores. No entanto - apesar de este conceito ser muito importante para a circunscrição das características comportamentais fundamentais para o funcionamento das organizações - aqui essa intenção só se cumpre parcial e indirectamente, uma vez que o objectivo primordial é o da avaliação desta dimensão quanto à eficácia negocial do Departamento de GRH. Aliás, estes predicados estão igualmente presentes no(s) discurso(s) de alguns entrevistados (estudo 1):

“No clima acho que o Departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental, claramente, porque, de alguma forma, pode aqui ter uma preponderância ao ‘definir o clima’, isto dito de uma maneira muito ligeira (risos). Portanto como lhe estava a dizer, tal envolve a forma como se cativa as pessoas e a visibilidade que organização tem para as pessoas, a preocupação com a motivação e satisfação dos colaboradores. (...) Em termos negociais o departamento, se calhar, não tem muito ‘espaço de manobra’” (E 9, p. 4).

Reforçando esta ideia, no estudo quantitativo, as dimensões com resultados de eficácia negocial mais elevados são a do ‘clima’ (com uma pontuação de 43,67 num total de 55) e a da ‘flexibilidade’. De referir que apesar da dimensão ‘flexibilidade’ apresentar os valores mais baixos, proporcionalmente é a que ostenta a segunda pontuação mais alta, isto porque o *ratio* é maior, na medida em que integra menos itens (questões) que as demais (as dimensões relativas aos ‘resultados’ e ao ‘clima’ abarcam 11 itens cada, a do ‘poder’ 10 e a ‘flexibilidade’ 8). Neste caso, as pontuações médias em flexibilidade apontam para um resultado de 30,18 (num total possível de 40).

Num âmbito oposto, no que concerne à potencial eficácia negocial, estão a dimensão do ‘poder’ (com uma pontuação média de 34,48 em 50) e a dos ‘resultados’ (34,25 de média num total de 55). Também ao nível do estudo qualitativo estes pressupostos se fazem sentir:

“Nos resultados e no poder o Departamento de Recursos Humanos (...) apesar de ter pouco poder acaba por haver o respeito institucional por aquilo que são os processos e procedimentos; participativo não a nível decisório mas *acessório*... Não identifiquei mas é por aí que estão as maiores *falhas* (...). É um bocadinho ausente; é um bocadinho ao *sabor* de cada Direcção, de cada organização...” (E 17, p. 5).

Quanto à média de pontuação relativa à eficácia negocial, os profissionais desta área que indicaram estar inseridos num ‘Departamento de Pessoal’ são os que apresentam médias superiores às restantes na dimensão dos ‘resultados’ (cerca de 35,3) e do ‘poder’ (cerca de 35,3), o que se adequa a um perfil menos relacional e, potencialmente, mais ‘autocrático’.

Refira-se, em complemento, que estes indivíduos inquiridos são os únicos que patenteiam números inferiores às pontuações médias (cerca de 140), o que pode entender-se num quadro de uma eventual menor abrangência funcional que se traduza numa menor intervenção em situações conflituais e, logicamente, uma menor predisposição nas dimensões que têm tido maior destaque nas variáveis anteriores; a do ‘clima’ e a da ‘flexibilidade’ (cerca de 41,2 e 28,9, respectivamente). No entanto, o modelo prevalecente é o que corresponde ao ‘Departamento de GRH’ (mais de 60% da amostra) o que traduz uma assimilação desta designação e uma identificação com esta designação, sendo muito restrito o número de indivíduos que indicaram pertencer ao ‘Departamento de Pessoal’ (cerca de 5%)

Apesar de se ter verificado uma aparente evolução conceptual - na literatura e no discurso nas organizações - muitos dos entrevistados (estudo qualitativo) continuam a referir-se a este departamento como se tratando do “Departamento de Pessoal”. Em determinados contextos empresariais, uma das metas de gestão é tentar-se modificar uma realidade tendencialmente jurídico-legal podendo-se constatar, num esforço de legitimação discursiva, que os dois ‘modelos’ ‘coexistem’ e que o departamento de GRH repercute essa ambiguidade: ter de lidar com problemas burocráticos e poder envolver-se, ainda que de forma indirecta, em projectos mais estratégicos:

“(…) É um bocadinho dos dois... sentimos muito mais a parte administrativa, sem dúvida, mas tem alguma coisa de estratégico também; sente-se alguma coisa em alguns pontos de contacto (...).” (E 18, p. 1).

Não é de descurar alguns fundamentos equacionados na 2ª questão de ligação dos estudos 1 e 2, segundo a qual: *pela posição que ocupa na estrutura organizacional o Departamento de Gestão de Recursos Humanos tem condições para ser um potencial ‘intermediário’ no(s) processo(s) de negociação que pode desenvolver.* Como podemos

constatar na opinião de um dos directores de outros departamentos entrevistados no estudo 1:

“(…) Cada vez mais os outros departamentos também têm essa consciência sobre os Recursos Humanos. (...) Utilizo muito os Recursos Humanos para pôr os vários poderes mais equilibrados. Equilibrar mais influências. Penso que no que respeita à minha Direcção têm influenciado, indirectamente, a nossa estrutura dizendo por exemplo: se for por aí é possível ter-se bons resultados porque vai ao encontro das expectativas das pessoas (ex: há muitas trocas de impressões sobre afectação de pessoas a outras funções) (...)” (E 5, p. 5).

Não é, por isso, descabido realçar o facto de que a maioria dos profissionais de recursos humanos submetidos ao *CEN* tenha seleccionado a opção que indicia que o departamento em que estão envolvidos ‘depende hierarquicamente da Administração’ (66% do total da amostra). No entanto, os números relativos aos colaboradores de RH que indicaram pertencerem a um departamento que ‘faz parte da Administração’ (cerca de 13% da amostra) não são totalmente ‘desmobilizadores’ para os defensores de uma perspectiva mais estratégica. Este enquadramento surge como decorrência da gradual consideração de uma ‘Direcção de Gestão de Recursos Humanos’ no desenho estrutural, principalmente nas organizações de natureza matricial, recorrentes nas organizações de grande dimensão (muito presentes nesta investigação).

A perspectiva da divisão entre a ‘função de prestação de serviços’ e a ‘função de direcção’ pode ajudar a constatar a existência de uma amplitude de combinações estruturais. Tal situação reflecte-se no núcleo de indivíduos que identificaram ‘outra’ configuração hierárquica para o departamento de RH em que estão envolvidos (20% do total da amostra).

De todas as variáveis independentes equacionadas, esta - que se refere à relação do departamento de GRH com as hierarquias organizacionais - é a que denota maior ‘equidade’ nos totais verificados entre os grupos que a integram (o dos departamentos de GRH que fazem parte da Direcção, os dos que dependem directamente da administração e o dos que configuram ‘outra’ situação) nas diversas dimensões de eficácia negocial, consideradas isoladamente. De salientar que a dimensão da ‘flexibilidade’ atinge um dos valores mais elevados de eficácia negocial do estudo (31,14) no núcleo de indivíduos que pertencem a um departamento de GRH que ‘faz parte da Administração’.

Este resultado só é comparável com o obtido no grupo relativo à ‘Indústria Transformadora’, na variável relativa ao(s) ‘sector(es) de actividade’ (31,19). Estes resultados (que correspondem a cerca de 78% de potencial eficácia negocial) são os mais elevados desta dimensão neste estudo quantitativo. Apesar de ainda se verificar, no ‘sector de actividade’ aludido, uma filosofia de gestão mais tradicional, é inegável que a o tamanho e a complexidade estrutural destas organizações possibilitam uma variedade de combinações estratégicas considerável. Este quadro encontra explicação no facto da GRH também poder estar incorporada na gestão de topo, e de implicar uma maior propensão para os profissionais de GRH, com funções de direcção, serem mais eficazes quanto à flexibilidade de procedimentos não deixando estes de ter, paralelamente, uma certa orientação para os ‘resultados’, conforme mencionado no estudo qualitativo (Estudo 1):

“(…) o que acontece é que, às vezes, há *visões diferentes* (...). O que é que quero dizer com isto: a eficácia da própria estratégia reflecte-se na forma como os *resultados* aparecem, ou não (...). Há sempre a dúvida se devemos avaliar só pelo *resultado* ou não...embora enquanto organização de direito privado, que tem como objectivo a obtenção de lucros, nós devemos dar primazia a esta questão da eficácia dos resultados finais...” (E 10, p. 2).

Neste momento parecem estar reunidas as condições para se considerar alguma adequação do exposto à 3ª questão de ligação dos estudos 1 e 2, que explicita o facto de que *é patente um sentimento generalizado de legitimidade, por parte dos directores de unidade(s), para participar na resolução dos problemas que são intrínsecos ao Departamento de GRH, ‘esvaziando’ parcialmente a sua autoridade e, conseqüentemente, a sua influência.* Em complemento, na opinião de grande parte dos entrevistados no estudo 1 (estudo qualitativo):

“(…) nas relações inter-pessoais há uma menor intervenção dos Recursos Humanos e maior participação das Direcções. Na flexibilidade comunicacional o Departamento tem alguma flexibilidade de procedimentos, mas essa flexibilidade também resulta dessa intervenção. Em relação aos resultados, não há muita intervenção; os resultados são traçados, quer em termos estratégicos quer em termos operacionais, e depois a gestão é muito das Direcções e a participação do Departamento de Recursos Humanos muito indirecta. No limite o poder que tem será mais técnico do que de *gestão de sensibilidades*” (E 20, p. 5).

A ideia de que as pessoas são um ‘activo estratégico’ tem vindo a ser ‘alimentada’ no discurso das organizações, como se comprova no contexto das entrevistas. É quase consensual a importância atribuída à necessidade de se investir no desenvolvimento de

uma força de trabalho qualificada e empenhada para potenciar uma maior competitividade. A ‘flexibilidade’, na sua dinâmica de funcionamento, surge como um imperativo incontornável no nosso quotidiano, sendo uma das condições primordiais para se ter eficácia negocial e para se sobreviver num ‘clima’ de sobrevivência cada vez mais intenso:

“Como os recursos humanos são dos *bens mais valiosos* (e são mesmo) a sua gestão é primordial” (E 13, p. 1).

Deste modo, não se pode escamotear que *o poder negocial envolvido na gestão das pessoas pode transcender o poder adstrito ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos que, regra geral, é relativamente ‘baixo’* (4ª questão de ligação dos estudos 1 e 2):

“(…) embora a Gestão de Recursos Humanos não seja prioritária dos Recursos Humanos mas de todos os gestores. A Gestão de Recursos Humanos não se faz só no Departamento de Recursos Humanos, nesta empresa ou em qualquer outra. A Gestão de Recursos Humanos deve ser feita por quem tem que gerir qualquer área” (E 13, p. 1).

Com o advento de alterações paradigmáticas que se têm vindo, supostamente, a operar, desde os anos 90, a função GRH assumiu ‘novas’ formas de negociação na organização que, teoricamente, possibilitam uma maior participação dos colaboradores nas decisões relacionadas com o trabalho (fomentando-se o trabalho em equipa, por exemplo). Aposta-se no ‘capital humano e social’ e na ênfase nos ‘custos variáveis’ e trabalha-se mais a ‘cultura organizacional’. A assunção destes desígnios não se restringe à alçada exclusiva do Departamento de GRH. Aliás, a ‘margem’ de actuação deste departamento sobre o sistema de GRH é, amiúde, condicionada.

A gestão das pessoas pratica-se, em muitos casos, noutras instâncias das organizações. Trata-se de uma ‘sinergia’ entre os diferentes ‘segmentos’ do complexo social ao qual as organizações se expõem, estabelecendo-se uma ‘teia’ que extravasa as ‘fronteiras’ estruturais e provoca uma ‘reação em cadeia’ que pode ser potenciada quando assente em políticas que privilegiam a combinação da eficácia com a ética. A GRH está associada a essa dinâmica pois o seu espaço de acção reforça-se à medida que a envolvente interna se torna mais complexa e a externa mais problemática.

A eficácia negocial está sujeita não só às (re)acções racionais expressas pelos diversos intervenientes, mas reflecte, também, as orientações éticas inerentes à filosofia

de gestão das empresas. A ‘utilidade’ e a ‘qualidade’ de determinado produto não bastam para se garantir o ‘sucesso’ no mercado. Se não se imprimir ‘confiança’ e credibilidade no que respeita ao acompanhamento técnico e não se efectuar um ‘desenho’ apropriado à sua funcionalidade estratégica, a eficácia organizacional fica comprometida, e tal reflecte-se no processo negocial. Como referem alguns entrevistados (estudo 1):

“(...) Tudo isto pode fazer com que seja mais *credível*. Em todos lados é relevante, mas aqui, em particular, é muito importante que o Gestor de Recursos Humanos tenha *credibilidade* (...)” (E 13, p. 6).

Neste sentido, o Departamento de GRH poderá pautar-se como uma espécie de ‘mediador’ informal nas relações organizacionais agindo numa lógica de ‘confiança’ que acaba por ser uma variável significativa na *performance*. A ‘confiança’ é transversal à organização tida como um organismo e tem impacto na tomada de decisão negocial e no poder que dela emana.

Nem sempre o poder negocial está manifestamente configurado no organigrama, equacionando-se que a relação entre poder e posição pode ser exponenciada por factores ligados à GRH - e que ultrapassam o departamento que gere esta área - como: a afectação de pessoal, o investimento no enriquecimento das tarefas, ou o incentivo a uma eficiente gestão da(s) carreiras, que são alguns exemplos de políticas de eventual incidência negocial.

O cumprimento destas políticas decorre de uma identificação das insuficiências quantitativas e qualitativas de recursos humanos resultantes da estratégia da organização e da formatação dos seus efectivos, de uma forma global, sistémica e abrangente. Não obstante estes vectores desenvolvimentais se poderem cumprir, o estatuto de ‘baixo’ poder associado ao Departamento de GRH ainda subsiste em muitos contextos. Nesta investigação, a influência negocial deste departamento é limitada e encontra, de igual modo, resistências quanto à correspondência do grau de relevância conferida à GRH, essa sim crescente e ‘inesgotável’.

Em suma, tendo por base os conceitos fundamentais da presente investigação - poder e eficácia negocial - tentou-se equacionar uma possível complementaridade entre as duas metodologias utilizadas (reprodutoras de duas lógicas diferenciadas de captação do real). Sob o ponto de vista científico, não negligenciando a complexidade inerente a esta tentativa de raciocínio, considera-se que a riqueza aportada por esta abordagem,

ainda que aquém das expectativas iniciais, é significativa nomeadamente em termos do contributo para futuras investigações dedicadas ao tema.

CONCLUSÕES

Na literatura, grande parte das vezes, quando se estabelece um paralelo entre a gestão do conflito e a tomada de decisão, essa tarefa enferma do pressuposto de um modelo ‘monolítico’ e unidireccional, que só varia na intensidade. Muitas pesquisas enfatizam questões relativas à ‘quantidade’ conflitual e aos efeitos imediatos do seu impacto na política organizacional, esquecendo a essência multi-dimensional do conflito, que permite que, em alguns momentos, influencie positivamente as decisões e, noutros, as afecte. Esta área do conhecimento, para além destes desígnios, acarreta igualmente uma ‘inter-funcionalidade’ no seio das organizações, o que adensa esta teia conceptual. Nesta tese a ‘interdisciplinaridade’ imperou, não convergindo apenas para conceitos ou definições, mas estando presente, também, na tentativa de interligação das metodologias escolhidas (a qualitativa e a quantitativa) para a investigação empírica.

Alguns autores, como Mintzberg (1983), consideraram o facto de certas teorias psicológicas serem pouco utilizadas na abordagem empírica do processo decisório, por duas razões fundamentais: o fulcro das investigações de índole psicológica estar nas relações entre os intervenientes do processo e não na sua estrutura, e a constatação da substancial complexidade dos processos decisórios estratégicos. No entanto, mais de duas décadas volvidas, o panorama científico modificou-se significativamente. Apesar de se manterem actuais os pressupostos que estão na base destas afirmações, crê-se que Mintzberg (1983) se referia a uma apropriação clínica e laboratorial da Psicologia. Hoje em dia, no que à Psicologia diz respeito, as suas vertentes social e organizacional já estão mais desenvolvidas, permitindo uma assunção estrutural do poder decisório na negociação, e subsumindo modelos estratégicos outrora da alçada exclusiva da teoria administrativa da tomada de decisão, como o da racionalidade limitada ou o da política organizacional (Cunha & Pereira, 2008).

Defende-se, de modo aberto e permeável, as conexões que, neste estudo, a Gestão de Recursos Humanos estabeleceu com a Psicologia, a Sociologia, outras Ciências do Comportamento Organizacional e com a Gestão, num primeiro plano, e com as Ciências da Comunicação, numa perspectiva complementar, que salvaguardasse determinadas implicações ao nível da linguagem. A ‘interdisciplinaridade’ convoca quase sempre práticas de importação, cruzamento de problemas, convergência, descentração ou comprometimento. A abordagem desta investigação partiu da GRH para outros âmbitos tendo aquela como fulcro. Um dos objectivos desta tese era mostrar que a ‘interdisciplinaridade’ é imprescindível à(s) ciência(s) em desenvolvimento - que se auto-questiona(m) e procura(m) lançar pontes com outras áreas - como é o caso da GRH.

Partidária de um ‘modelo de decisão abrangente’, advogado por teóricos como Nutt (1998), esta investigação transcende o ‘paradigma racional’ - segundo o qual os diferentes actores organizacionais têm objectivos pré-estabelecidos muito rígidos e ponderam as eventuais consequências das diversas acções - na pesquisa sobre o poder negocial, em vertente análise. Partilhou-se da inspiração de um outro núcleo de autores, dos quais se destacam Cyert & March (1992), que questionaram os imperativos cognitivos sobre o ‘actor económico tradicional’ como o da prossecução da ‘maximização do lucro’. Estas posições, sustentadas em estudos que demonstraram limitações cognitivas da perspectiva racional, encontram paralelo neste trabalho, que privilegia uma transversalidade ao nível de distintas áreas científicas.

O comportamento político, sobretudo em contexto negocial, é passível de apresentar múltiplas asserções, salientando-se, nesta investigação: as que se relacionam com actividades que levam à congregação e utilização do poder no alcance de objectivos; as perspectivas que se centram nas táticas de controlo dos fluxos informacionais e as visões sobre a ‘manipulação’ de táticas que incidem sobre a(s) natureza(s) do poder. Nesta dissertação procurou-se aplicar essa ‘interpenetração’ científica. Provavelmente, para suprir esta limitação, seria importante ter-se realizado também entrevistas em profundidade e de questões abertas a Directores de GRH.

Concretizando, para alguns dos entrevistados (informantes privilegiados), responsáveis de outros departamentos (estudo 1), este departamento, que gere as pessoas, pode funcionar como ‘intermediário’, como ‘mensageiro’, ou conjugar os dois papéis, assumindo um estatuto ‘híbrido’ na negociação. Paralelamente, o Departamento de GRH pode apresentar-se como ‘corrente de transmissão’ ou de ‘circulação’ da comunicação. Por sua vez, o labor da ‘intermediação’ pode constituir-se como um eixo estrutural e estratégico nas organizações, potenciando, teoricamente, a intervenção do Departamento de GRH no processo de tomada de decisão. Cada decisão tomada no âmbito da GRH assenta em impulsos de deliberação e manifesta-se num complexo de opções. A decisão, entendida num sentido mais lato é - em última instância - colectiva e a sua génese 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 essa correspondência nem sempre se verifica.

Verificou-se que, numa acção negocial, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos pode funcionar como um tipo de ‘entreposto’ entre um ou mais departamentos e/ou unidades de negócio - não só no que concerne aos fluxos informacionais que faz confluir, devido à sua posição na hierarquia, mas também em algumas actividades que possam implicar várias interacções negociais, competitivas ou distributivas - e essa faceta reveste-se de algumas cambiantes. Pode-se intermediar acções entre objectos (questões, dossiês, projectos ou outros) ou entre entidades hierárquicas (direcções, chefias, supervisões e pares) que são independentes desta actuação.

Nesta investigação, a natureza decisória do Departamento de GRH no processo negocial, que subsume um meio em relação a um fim e pode implicar, de igual modo, que este departamento sirva de interligação entre um primeiro e um segundo agente, sendo a acção do primeiro produtora da do segundo. Este departamento possui, essencialmente, uma disposição relacional, o que pressupõe que a ‘força’ que a exerce - e que venha a intercalar-se entre os dados desta acção - seja, de certa forma, ‘mediadora’. Pretendeu-se conjugar os dois núcleos: a negociação e as características do departamento de GRH como negociador.

Estudou-se o poder negocial do departamento de GRH procurando-se a aplicação empírica de alguns pressupostos teóricos, presentes na literatura, que sustentam que o modelo de GRH (que surge após o modelo de Administração de Pessoal) apareceu na confluência do imperativo de se ultrapassarem certos constrangimentos inerentes à questão sindical, considerada genericamente (Legge, 1992; Storey, 1992; Beaumont, 1993; Guest, 2001).

A principal vantagem desta investigação relaciona-se com o possível contributo empírico da mesma na tentativa de ligação entre GRH e negociação, sob o ponto de vista da distribuição de poder(es), e na aferição de perspectivas inter e intra-departamentais quanto à participação que o Departamento de GRH pode ter na negociação organizacional.

Este tipo de abordagem afigura-se, de certo modo, inovador e original no panorama nacional, nomeadamente pelo facto da presente investigação analisar a conexão entre poder e negociação (especificamente em profissionais de GRH), e também por investigar a temática da eficácia negocial nesse grupo tendo como principal referência metodológica uma perspectiva qualitativa.

Neste sentido, no estudo 1, o recurso a um guião de entrevista semi-estruturada (*GRH-PN*) possibilitou, através da resposta a questões abertas, uma maior abrangência analítica que traduzisse a complexidade da relação entre o poder da GRH e a negociação. Constatou-se que a GRH é uma função dispersa pelos diferentes níveis de chefia e a responsabilidade do seu departamento focaliza-se na definição de sistemas transversais como o Desenvolvimento de Carreiras ou a Avaliação de Desempenho, nos quais este acaba por negociar. Alguns estudos empíricos - e o desta dissertação não foi excepção à regra - continuam a centrar-se em organizações abordadas transversalmente e, dessa forma, passíveis de serem 'isoladas' no que diz respeito à sua análise. Alguns entrevistados (estudo 1) consubstanciaram esta reflexão invocando a temática da 'flexibilidade funcional', que se alicerça nas competência(s) e na(s) capacidade(s) de comprometimento dos colaboradores, o que implica necessidades de investimento em Formação e ao nível das relações de trabalho a longo-termo. O estabelecimento de tal raciocínio acarreta a ponderação de abordagens distintas da gestão das pessoas que, apesar de subsidiárias das

perspectivas tradicionais, as questionam e reinventam. Mas, embora se possa conceber um modelo de ‘flexibilidade’ de procedimentos nestes moldes, não é de descurar a ‘segmentação da força de trabalho’ que pode emergir, equacionando-se diferentes sistemas de GRH.

Há uma consciência generalizada da desadequação da ideia clássica do ‘emprego para toda a vida’ que resulta de uma ‘nova’ apropriação da noção de Carreira que passa a ser entendida, pela maioria dos directores de outros departamentos entrevistados (estudo 1), como um conjunto de experiências e aptidões adquiridas no desempenho de diferentes funções, em diferentes organizações. Este tipo de quadro, muito actual, potencia o advento de relações conflituais com as quais o Departamento de GRH tem de lidar nas negociações informais, utilizando - como ficou patente ao longo deste trabalho - estratégias, simultaneamente competitivas e cooperativas, na dependência das condições internas e externas da envolvente de trabalho.

Os estudos de origem comportamental serão sempre, de alguma forma, sujeitos a ‘subjectividade’ no seu tratamento. O contexto é que dita a forma de se interpretarem os ‘factos’, o que dificulta a tarefa do investigador. Com o intuito de se tentar ultrapassar algumas dessas vicissitudes, e em complemento ao exposto, recorreu-se, igualmente, a um instrumento quantitativo (estudo 2); o questionário *CEN* (Questionário de Eficácia Negocial) com a intenção de se tentar utilizar uma escala simplificada e flexível que permitisse a avaliação do processo negocial e das suas dimensões. O questionário foi escolhido com o objectivo de se tentar circunscrever o(s) territórios(s) de resolução de conflito e de funcionar como um instrumento de análise da eficácia dos profissionais de GRH em contexto de negociação. Aplicou-se o *CEN* (enquanto escala que permite mensurar a eficácia negocial na sua globalidade e por dimensões que operacionalizam o conceito em questão) a uma amostra de gestores de pessoas, atendendo a que a eficácia em negociação constitui uma competência estratégica da gestão (Cunha, 1996, 2008; Sobral, 2001; Moreira, 2010). No entanto, uma das limitações deste estudo reside no facto de não se ter questionado os profissionais de GRH, na caracterização sócio-demográfica da amostra, acerca da sua experiência negocial, o que possibilitaria, eventualmente, uma maior amplitude de análise dos resultados obtidos, em virtude de

poderem existir discrepâncias entre as pontuações alcançadas pelos sujeitos e o seu tempo de experiência no processo negocial.

Como se pode verificar, à semelhança de estudos anteriores que serviram de base para a realização do presente estudo, as qualidades psicométricas do questionário (*CEN*) aplicado nesta investigação traduzem valores elevados de significação estatística, aferindo positivamente não só a fidelidade da escala usada, como uma consistência interna significativa relativamente aos itens que a integram.

No tocante à Análise Factorial, não se pode escamotear que os indivíduos inquiridos são profissionais de GRH e pela sua posição intermédia intervêm, não raras vezes, em situações de negociação onde o propiciar de um clima positivo é um dos objectivos dominantes. Relembre-se que a postura da “firme-flexibilidade”, referida por Pruitt (1983), se caracteriza por uma procura de alternativas aceitáveis para ambas as partes. Há por parte dos negociadores envolvidos uma firmeza relativa aos interesses básicos, a par de uma flexibilidade nas propostas, de modo a proporcionar uma maior adequação ao(s) outro(s) e a sustentar as opções de benefício conjunto. Assim, neste caso, trata-se de uma postura de firmeza bastante permeável a concessões, o que parece poder reflectir-se no primeiro factor e que acaba por ser, de certo modo, representativa da realidade aferida.

A técnica ou a especialização, neste caso inerentes à função da GRH, acabam por ser ‘abstracções’ de natureza, na medida em que constituem um conjunto de fórmulas, o que significa que, no limite, se pode assistir a um ‘esvaziamento’ de alguma teoria ou construção conceptual (por exemplo, a concepção sobre poder negocial) que exprima qualquer intuição que as sustente e torne possíveis.

O esforço de cruzamento das duas metodológicas enunciadas - apesar de acarretar substancial complexidade na análise integradora da eficácia negocial, por se tratarem de âmbitos distintos em aferição - revela-se vital na tentativa de resolução destes problemas e constitui uma das vantagens desta pesquisa. A GRH acaba por operar a síntese de modalidades materiais de intermediação e debruçar-se sobre os meios de eficácia simbólica. Tal realidade também se reflectiu nas metas subjacentes ao

contexto desta pesquisa. Outra das limitações desta investigação prende-se com a homogeneidade da amostra relativa ao estudo 2, composta por especialistas de GRH, que dificultou que se atingissem diferenças estatísticas significativas entre as diferentes variáveis, no tocante a cada uma das dimensões. A dificuldade em atingir resultados quantitativos substanciais acabou por aduzir obstáculos na procura de ligação entre os dois estudos tarefa que, apesar da complexidade subjacente à sua plena execução, acabou por ser salvaguardada, em termos estruturais, pela análise da eficácia negocial (embora presente mais directamente no estudo 2, também está implícita no estudo 1).

A visão de diferentes actores sociais sobre a possível relação entre o poder e a Gestão das Pessoas permitiu robustecer diferentes visões sobre o exercício de poder do Departamento de GRH ao nível inter-departamental. De salientar que quer junto dos entrevistados quer dos inquiridos foi clarificado que o objectivo subjacente à recolha das distintas visões não se situava tanto só ao nível do cruzamento da informação mas, sobretudo, ao nível da recolha de dados que traduzissem pontos de vista sobre algumas variáveis de diferentes assuntos que confluem na temática principal da investigação realizada.

Em determinadas organizações estudadas nesta investigação, quando se ‘constrói’ um organigrama activa-se um ‘círculo’ que integra as várias unidades, para o qual convergem os produtos, sempre com os clientes como ponto de referência, formando-se redes para a sua concretização. Os ‘ciclos de vida das organizações’ estão em constante mutação e é necessário o investigador ter em atenção esse aspecto, sobretudo no que concerne à prossecução de uma adequação das medidas de eficácia negocial ao longo do(s) tempo(s). Neste estudo procurou-se que as técnicas e instrumentos de investigação (entrevistas e questionário *CEN*) não revelassem substanciais desajustamentos face à realidade organizacional. Acresce-se a tudo isto o facto de que todo o universo organizacional, como qualquer sistema social, influencia as várias asserções pela informação nele processada e baseia-se na imprevisibilidade comportamental de cada um dos seus colaboradores, repercutindo consequências a um nível global.

Não é por acaso que o ‘clima’ e a ‘flexibilidade’ são dimensões directamente imputadas à profissão da GRH não sendo, por isso, de estranhar que as pontuações mais elevadas de eficácia negocial no âmbito do estudo quantitativo (estudo 2) se tenham verificado ao nível destas duas dimensões. Têm variadas implicações na gestão das pessoas.

Os dados que indiciam que os profissionais de GRH estarão mais orientados para a promoção de um clima positivo e menos para a obtenção de resultados substanciais podem explicar as médias obtidas pelos mesmos em eficácia negocial. Tendo como referência os resultados de outras populações analisadas (Rodriguez, 1990; Cunha, 1996; 2000) os negociadores da presente amostra evidenciam, na sua maioria, resultados um pouco inferiores aos obtidos pelos negociadores eficazes nessas pesquisas. Convém não esquecer que, nesses casos, se abordaram sub-grupos amostrais de negociadores sócio-laborais e comerciais e que nesta investigação se analisa, fundamentalmente, o poder negocial dos profissionais de GRH. Estes especialistas, mais do que interesses relacionados com vendas de produtos, negoceiam questões intimamente ligadas às pessoas e aos conflitos que lhes poderão estar associados.

Relativamente à dimensão do ‘poder’, os sujeitos da amostra (profissionais de GRH) obtiveram resultados relativamente baixos no questionário de eficácia negocial nesta dimensão. Aliás, nesta investigação, sobressai a ideia de que nas organizações abordadas grande parte dos gestores de outros departamentos, que reclamam a si uma quota-parte na Gestão de Recursos Humanos, fazem-no com a consciência de que poderão, de certa maneira, ‘manipular’ o poder. Assiste-se a um paradoxo que assenta na falta de clareza na assunção daquilo que é o conhecimento pluridisciplinar, que deverá ser assimilado, e o posicionamento no controlo dos recursos. Se, por um lado, se tem vindo a equacionar o ‘achatamento das estruturas’, a redução das hierarquias e o ‘desgaste das chefias intermédias’, por outro, existe, hipoteticamente, um espaço cada vez maior de ‘acção intermediária’ para a Gestão de Recursos Humanos que, em grande parte dos casos, não se aplica aos departamentos de GRH.

Há uma certa ‘divergência’ entre a visão estratégica dos recursos humanos, inerente à ‘missão’ da empresa, e a gestão das relações de trabalho, sendo essa

perspectiva, não raras vezes, ultrapassada por outras mais casuísticas e circunstanciais. Na negociação esses pressupostos verificam-se em igual medida. A intervenção do departamento nas decisões organizacionais e de recursos humanos - bem como na dimensão dos 'resultados', que apresenta as pontuações mais baixas no *CEN* e que é acompanhada de tendência semelhante na opinião dos entrevistados - redundando na concepção de um sistema de recursos humanos 'absorvido' pelas unidades operacionais e de negócio. Mais, apesar de alguns departamentos 'de apoio' serem mais enfatizados que outros, o que acontece é que, de uma forma geral, para determinados entrevistados, quem tem poder negocial são as unidades de negócio.

Em jeito de balanço final, importa referir que se analisou a eficácia negocial através de um modelo específico (operacionalizado no *CEN*), o qual tem recebido desde há mais de uma década uma longa comprovação empírica no nosso país, o mesmo acontecendo com o *CEN II* (Cfr. Cunha, 2008), mas tem-se presente que a complexidade inerente ao conceito de eficácia negocial não se esgota nessa abordagem teórica na qual se fundamenta o *CEN*. De facto, o conceito de eficácia negocial incorpora não apenas variáveis comportamentais, mas ainda variáveis cognitivas, de personalidade e negociais propriamente ditas (Cfr. Cunha, 2008).

Após se ter efectuado um mapeamento de eventuais vantagens e limitações, termina-se referenciando algumas pistas para investigações futuras, das quais se salientam: as que estudem exclusivamente exemplos de comportamentos políticos nas organizações e que se relacionem com a tendência para se considerar o gestor de recursos humanos como um gestor de impressões, bem como as que associem o factor político nas organizações à vertente emocional na negociação. De igual maneira, pode-se explorar os efeitos da manipulação de poder em relação a melhores alternativas e acordos em equipas multi-funcionais; as percepções de poder relativo (alternativas do negociador e opositor), enfatizando-se a questão do género; ou a temática dos estatutos baseados no poder do Departamento de GRH e a sua articulação com o Contrato Psicológico, sob o ponto de vista da Negociação Colectiva.

Nesta linha de pesquisa, pode-se equacionar, igualmente, o estudo dos efeitos do tempo na negociação relativa à gestão de carreiras, na perspectiva da influência da

GRH. Também poderá ser atribuída incidência: a estudos efectuados em contextos reais e electrónicos de negociação; à ligação entre negociação, identidade cultural e diversidade; ou aos trabalhos que abordem a questão da ética negocial, tendo como base a confiança organizacional no Departamento de GRH.

Espera-se que este trabalho de investigação, mesmo atendendo às limitações que lhe são inerentes, possa constituir, de alguma forma, uma contribuição útil para o estudo da importância do poder e da negociação exercidos pela GRH na realidade nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adair, W. & Brett, J. (2005). The Negotiation Dance: Time, Culture and Behavioral Sequences in Negotiation. *Organizational Science*, 16(1), pp. 33-51.

Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2009). 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), pp. 4-31.

Aghazadeh, S-M. (2003). The Future of Human Resource Management. *Work study*, 52(4/5), pp. 201-207.

Airaudi, S. (1996). La Logique du Pouvoir dans les Organisations. *Revue Française de Gestion*, 111, pp. 38-43.

Akdere, M. (2005). Social Capital Theory and Implications for Human Resource Development. *Singapore Management Review*, 27(2), pp. 1-23.

Almeida, A. (1997). Participação e Cultura nas Organizações. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp. 37-41.

Almeida, F & Sobral, F. (2005). Emoções, Inteligência e Negociação: Um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 9(4) pp. 1-16.

Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.

Almeida, L. & Freire, T. (2007). *Metodologia em Psicologia e Educação* (4ª Ed). Braga: Psiquilíbrios.

Alves, A. (1997). Participação e Comunicação. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp. 119-127.

Alves, P. (1997). Trabalhadores e Sindicatos – Para Uma Participação Dos Trabalhadores Nas Suas Organizações Representativas. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp. 593-603.

Al-Tabtabai, H. & Thomas, V. (2004). Negotiation and Resolution of Conflict Using AHP: An Application to Project Management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(2), pp. 90.

Amason, A. & Schweiger, D. (1997). The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance. In: Dreu, C. D. & Van de Vliert, E. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Anderson, C. & Berdahl, J. (2002). The Experience of Power: Examining The Effects of Power approach and Inhibition Tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), pp. 1362-1377.

Andrade, R. (2000). *Institucionalizações, Colapsos e Reparações de Sentido nas Organizações*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova.

Andreescu, F. (2005). Changing RH Roles in Commercialising Public Sector Organizations: From Personnel Administration to Strategic Partnership? Evidence From Two Longitudinal Case Studies in the United Kingdom. *Management Research News*, 28(9), pp. 31-34.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 98-105.

Atwater, L. (1995). The Relationship Between Supervisory Power and Organizational Characteristics. *Group & Organization Management*, 20(4), pp. 460-486.

Aubert, N. (1992). Relations de Pouvoir et Leadership. In: Coster, M de & Pichaut, F. (Eds.). *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelles: De Boeck.

Austrin, T. (1994). Positioning Resistance and Resisting Position. In: Jermier, J. Knights, D. & Nord, R. (Eds). *Resistance & Power in Organizations*. London: Routledge.

Ayoko, O., Hartel, C. & Callan, V. (2002). Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups. A Communication Accommodation Theory Approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), pp. 165-195.

Bacal, R. (2004). Organizational Conflit – The Good, the Bad and the Ugly. *The Journal for Quality and Participation*, 27(2), pp. 21-22.

Bacharach, S., Bamberger, P. & Mundell, B. (1995). Strategic and Tactical Logics of Decision Justification: Power and Decision Criteria in Organizations. *Human Relations*, 48(5), pp. 467-488.

Badal, A. (2005). Using interdisciplinary Thinking to Improve Strategy Formulation: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, 22(3), pp. 365-377.

Bagshaw, M. (1998). Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millennium. *Industrial and Commercial Training*, 30(6), pp. 206.

Baker, D. (1999). Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management. *Librarian Career Development*, 7(5), pp. 51.

Balser, D. & Stern, R. (1999). Resistance and Cooperation: a Response to Conflict Over Job Performance. *Human Relations*, 52(8), pp. 1029-1053.

Barber, S. (1995). Navigating the Emerging Decision Making Paradigm. *The Journal of Quality and Participation*, 18(2), pp. 56-62.

Barbuto Jr, J. & Moss, J. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), pp. 30-52.

Barki, H. & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp. 216-244.

Baron, R. (1997). Positive Effects on Conflict: Insights from Social Cognition. In: Dreu, C. D. & E. Vliert, Van de (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Barros, M. (2006). *Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Estudo Sobre a Relevância da Eficácia Negocial e a Assertividade*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Barry, B. & Shapiro, D. (2000). When Will Grievants Desire Voice? A Test of Situational, Motivational, and Attributional Explanations. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), pp. 106-134.

Bazerman, M. (1983). Negotiator Judgment: A Critical Judge at the Rationality Assumption. *American Behavioral Scientist*, 27(2), pp. 211-228.

Bazerman, M. (1985). Norms of Distributive Justice Interest Arbitration. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4), pp. 558-570.

Bazerman, M. & Farber, H. (1985). Arbitrator Decision Making: when Are Final offers Important? *Industrial and Labor Relations Review*, 39(1), pp. 76-89.

Bazerman, M. & Farber, H. (1985). Analysing the Decision-Making Processes of Third Parties. *Sloan Management Review*, 27(1), pp. 39-48.

Bazerman, M. & Neale, M. (1992). *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press.

Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage.

Becker, B. & Huselid, M. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38(4), pp. 287.

Beersma, B. & Dreu, C. De. (1999). Negotiation Processes and Outcomes in Prosocially and Egoistically Motivated Groups. *The International Journal of Conflict Management*, 10(4), pp. 385-402.

Beersma, B., Harink, F. & Gerts, M. (2003). Bound in Honor: How Honor Values and Insults Affect the Experience Management of Conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 75-94.

Beersma, B. & Dreu, C. De. (2003). Social Motives in Integrative Negotiation: The Mediating Influence of Procedural Fairness. *Social Justice Research*, 16(3), pp. 217-239.

Beersma, B. & Dreu, C. De. (2005). Conflict's Consequences: Effects of Social Motives on Postnegotiation Creative and Convergent Group Functioning and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), pp. 358-374.

Benbenaste, N., Delfino, I. & Vitale, N. (2006). La Contribución de la Psicología al Concepto de Poder. *Universidad de Psychologia de Bogotá*, 5(2), pp. 351-360.

Benfari, R., Wilkinson, H. & Orth, C. (1995). The Effective Use of Power. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Bennet, N., Ketchen, D, Jr. & Schultz, E. (1998). An examination of Factors Associated With the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 3-16.

Billikopf-Encina, G. (2002). Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation. *Group Facilitation*, Spring(4), pp. 3-11.

Bishop, S. (1999). The Strategic Power of Saying No. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 50-61.

Bjorkman, I. & Lu, Y. (2001). Institutionalization and Bargaining Power Explanations of HRM Practices in International Joint Ventures – The Case of Chinese-Western Joint Ventures. *Organization Studies*, 22(3), pp. 491-512.

Blasi, J. & Kruse, D. (2001). Employee Equity: Employee versus Owner Issues in Organizational Behavior. *In: Cooper, C. & Rousseau, D. (Eds.) Employee Versus Owner in Organizations*. West Sussex: Wiley.

Bodla, M. & Danish, Q. (2009). Politics and Workplace: An Empirical Examination of the Relationship Between Perceived Organizational Politics and Work Performance. *South Asian Journal of Management*, 16(1), pp. 44-62.

Bodtker, A. & Jameson, J. (2001). Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to organizational Conflict Management. *International Journal of conflict Management*, 12(3), pp. 259-275.

Bornstein, G. & Erev, I. (1997). The Enhancing Effect Intragroup Competition on Group Performance. *In: Dreu, C de & Van de Vliert, E. (Eds.) Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Bournois, F. (1991). Pratiques de Gestion des Ressources Humaines en Europe: Données Comparées. *Revue Française de Gestion*, 83, pp. 68-83.

Bowles, M. (1993). Logos and Eros: The Vital Syzygy for Understanding Human Relations and Organizational Action. *Human Relations*, 46(11), pp. 1271-1290.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management? Where do We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), pp. 183-203.

Brass, D. & Burkhardt, M. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 441-470.

Brandão, A. (2000). Modelos de Gestão dos Recursos Humanos – O Caso do Sector Segurador em Portugal. *Cadernos do Noroeste*, 5(1-2), pp. 57-56.

Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, 39(3), pp. 45-64.

Brito, V, Capelle, M., Brito, M. & Silva, P. (2008). A Dinâmica Política no Espaço Organizacional: Um estudo das Relações de Poder em Uma Organização Cooperativa. *RAC- Electrónica*, 2(1), pp. 141-154.

Brockbank, W. (1997). HR'S Future On the Way to a Presence. *Human Resource Management*, 36(1), pp. 65-69.

Brocklehurst, M. (2001). Power, Identity and New Technology Homework: Implications for 'New Forms' of Organizing. *Organization Studies*, 22(3), pp. 455-466.

Brush, M. & Ruse, D. (2005). Driving Strategic Success Through Human Capital Planning: How Corning Links Business and HR Strategy to Improve the Value and Impact of Its HR Function. *Human Resource Planning*, 28(1), pp. 49-60.

Butler, J., Ferris, G. & Napier, N. (Eds.). (1991). *Strategy and Human Resources Management*. Ohio: South-Western Publishing.

Buyens, D. & Vos, A. De. (2001). Perceptions of the Value of the HR Function. *Human Resource Management*, 11(3), pp. 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*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do conceito. In: Cunha, M. P. (Ed.) *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. & Cunha, R. Campos e. (2000). Organizational Behavior and its Contribution to Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Comportamento Organizacional*, ISPA, 6(2), pp. 155-160.

Cabral-Cardoso, C. (2004). The Envolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp. 959-977.

Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese Management Between Global Rethoric and Local Reality: The Case of HRM. *Management Research*, 4(3), pp. 193-204.

Cabrera, E. (2003). Strategic Human Resource Evaluation. *Human Resource Planning*, 26(1), pp. 41-50.

Cairns, G. & Beech, N. (1999). User Involvement in Organizational Decision Making. *Management Decision*, 37(1), pp. 14.

Cairns, G. (2002). Aesthetics, Morality and Power: Design as Espoused Freedom and Implicit Control. *Human Relations*, 55(7), pp. 799-820.

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), pp. 983-1004.

Calori, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, 19(2), pp. 281-306.

Camões, P. (1995). *Processos de Tomada de Decisão na Organização Municipal: Estudo Exploratório de um Caso*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho: Braga.

Canavarro, J.M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.

Cappelli, P. & Crocker-Hefter, A. (1999). Distinctive Human Resources Are Firm's Core Competencies. *In: Jackson, S. & Schuler, R. (Eds.). Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers.

Capron, M. (1995). Vers un Renouveau de la Compatibilité des Ressources Humaines? *Revue Française de Gestion*, 106, pp. 46-54.

Cardon, M. & Stevens, C. (2004). Managing Human Resource in Small Organizations: What do We Know? *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), pp. 295-324.

Carraro, C., Marchiori, C. & Sgobbi, A. (2005). *Advances in Negotiation Theory: Bargaining, Coalitions, and Fairness*. The World Development Research Group Infrastructure and Environment Team.

Carvalho, C. & Gutiérrez, M. (1997). Poder Y Conflicto En La teoría Institucional. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp. 357-372.

Carvalho, M. (1998). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal: A Influência da Variável Género*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho: Braga.

Carver, T. & Vondra, A. (1994). Alternative Dispute Resolution: Why it Doesn't Work and why it Does. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 120-130.

Castanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, 13(1-2), pp. 99-125.

Castor, T. (2005). Constructing Social Reality in Organizational Decision Making: Account Vocabularies in a Diversity Discussion. *Management Communication Quarterly*, 18(4), pp. 479-508.

Castro, J., Guérin, F. & Lauriol, J. (1998). Le «Modèle des 3 C» en Question. *Revue Française de Gestion*, 118: pp. 75-89.

Chambel, M. J. & Curral, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.

Chandler Jr., A. (1989). *Stratégies et Structures de L'Entreprise* (2nd Ed.). Paris: Les Editions D'Organization.

Chesler, M., Crowfoot, J. & Bryant, B. (1978). Power Training: An Alternative Path to Conflict Management. *California Management Review*, 21(2), pp. 84-90.

Christiansen, N., Villanova, P. & Mikulay, S. (1997). Political Influence Compatibility: Fitting the Person to the Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 709-730.

Clegg, S. (1983). Phenomenology and Formal Organizations: A Realist Critique. In: Bacharach, S. (Ed.) *Research in The Sociology of Organizations* (Vol. 2). London: Jay Press Inc.

Clegg, S. (1997). *Frameworks of Power*. (5th ed.). London: Sage.

Clegg, S. (1998). Foucault, Power and Organizations. In: McKinlay, A. & Starkey, K. (Eds.). *Foucault, Management and Organization*. London: Sage.

Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (1999). *Managing Organizations: Current Issues*. London: Sage.

Clegg, S., Cunha, J. & Cunha, M. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), pp. 483-503.

Cliff, G. (1987). Managing Organizational Conflict. *Management Review*, 76(5), pp. 51-53.

Cloke, C. & Goldsmith, J. (2000). Conflict Resolution That Reaps Great Rewards. *The Journal of Quality and Participation*, 23(3), pp. 27-30.

Cobb, A., Stephens, C. & Watson, G. (2001). Beyond Structure: The Role of Social Accounts in Implementing Ideal Control. *Human Relations*, 54(9), pp. 1123-1153.

Collins, J. (1999). Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp. 71-82.

Conger, J. (1998). The Necessary Art of Persuasion. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 84-95.

Conerly, K. & Tripathi, A. (2004). What is Your Conflict Style? Understanding and Dealing With Your Conflict Style. *The Journal of Quality and Participation*, 27(2), pp. 16-20.

Conrath, D. (1967). Organizational Decision Making Behavior Under Varying Conditions of Uncertainty. *Management Science*, 13(8), pp. 487-500.

Cooke, F. (2001). Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Route for Firms in Britain?. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), pp. 321-340.

Cornelissen, J. (2004). What Are We Planning At ? Theatre, Organization, and the Use of Metaphor. *Organization Studies*, 25(5), pp. 705-726.

Costa, M. S. (1992). Trabalho, sua Evolução e a Integração do Trabalhador. *Cadernos do Noroeste*, 5(1-2), pp. 57-56.

Coster, De M. & Pichault, F. (1992). *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelles: De Boeck.

Courpasson, D. (2000). Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), pp. 141-161.

Craft, R., & Leake, C. 2002. The Pareto Principle in Organizational Decision Making. *Management Decision*, 40(7/8), pp. 729-733.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Systeme. Les Constituantes de L'action Organisée*. Paris: Seuil.

Crozier, M. (1995). The Problem of Power. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Cunha, J., Quina, I. & Cunha, M. P. (2000). Power, Paradigms, Post-Modernism: An Interview With Professor Clegg. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(1), pp. 5-15.

Cunha, M. P. (1995). Organizações: Da Pluralidade das Concepções a uma Meta-Metáfora Pluralista. *Organizações e Trabalho*, 13, Abril, pp. 55-73.

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

Cunha, P. (2000). *Estratégias e Táticas em negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Universidade de Santiago de Compostela.

Cunha, P. & Serrano, G. (2000). Variables de Personalidad y Eficacia de los Negociadores. *Actas do VII Congreso Nacional de Psicología Social*, Oviedo.

Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Edições Asa.

Cunha, P. & Serrano, G. (2007). Género y Gestión del Conflicto. *Actas del X Congreso Nacional de Psicología Social*, Cádiz.

Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2ª Ed). Porto: Edições Asa.

Cunha, P. (2008). Género e Conflito no Domínio Laboral: Dados de Um Estudo Exploratório. *VI Congresso Português de Sociologia – UNL/FCSH*, Lisboa.

Cunha, P. & Jesuíno, C. (2008). Conflict Management Strategies and Gender: A qualitative Analysis. *Actas do The XXIX International Congress of Psychology*, Berlim.

Cunha, P. & Pereira, P. (2008). Some Relevant Aspects in Negotiation Efficacy and Rationality. *Actas do The XXIX International Congress of Psychology*.

Cunha, P., Rodríguez, D., Montes, C. & Serrano, G. (2009). Afrontamiento del conflicto desde una perspectiva de género. *XI Congreso Nacional de Psicología*, Tarragona.

Curhan, J., Elfenbein, H. & Xu, H. (2006). What do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), pp. 493-512.

Cyert, R & March, J. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd Ed.). New Jersey: Blackwell Publishers.

Dachler, P. (1999). Power and Political Processes as Ethical Issues in Methodology: Continuing the Dialogue With Catherine Cassell and Gillian Symon. *Organization Studies*, 20(2), pp. 341-345.

Daft, R. (1978). System Influence on Organizational Decision-Making: The Case of Resource Allocation. *Academy of Management Journal*, 21(1), pp. 6-22.

Dahrendorf, R. (1976). *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge & Kegan Paul.

Darr, A. (1999). Conflict and Conflict Resolution in a Cooperative: The Case of the Nir Taxi Station. *Human Relations*, 52(3), pp. 281-299.

Das, T. & Teng, B-S. (2001) Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), pp. 251-283.

Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 68-80.

Dastmalchian, A., Blyton, P. (1992). Organizational Structure, Human Resource Practices and Industrial Relations. *Personnel Review*, 21(1), pp. 58-67.

DeChurch, L. & Marks, M. (2001). Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), pp. 4-22.

Déniz-Déniz, M. & Sáa-Pérez, P. De. (2003). A Resource-Based View of Corporate Responsiveness Toward Employees. *Organization Studies*, 24(2), pp. 299-319.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale Press University.

Deutsch, M. (2000) Cooperation and Competition. In Deutsch, M. & Coleman, P. (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.

Dévényi, M. & Somogyvári, M. (2002). Omega Films Ltd: A Case Study in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 13(4), pp. 341-354.

Dezhong, L. & Kleiner, B. (2005). New Developments Concerning Public Personnel Management. *Management Research News*, 28(11/12), pp. 96-106.

D'Iribarne, P. (2003). The Combination of Strategic Games and Moral Community in the Functioning Firms. *Organization Studies*, 24(8), pp. 1283-1307.

Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – Uma Abordagem Integrada. *Psychologica*, 38, pp. 103-119.

Dionne, S., Yammarino, F. Atwater, L & Spangler, W. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp. 177.

Dipboye, R., Smith, C. & Howell, W. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. New York: Harcourt Brace College Publishers

Domingues, I. (1997). Estratégias de Controlo Disciplinar Nas Organizações Industriais. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp 379-397.

Donohue, W. (2003). The Promise of an Iteration-Based Approach to Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), pp. 167-176.

Dreu, C. De. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. In: Dreu, C. De. & Vliert, E. Van de (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Dreu, C. De. & Vianen, E., Van (2001). Managing Relationship Conflict and The Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 309-328.

Dreu, C. De., Dierendonck, D. Van & Dijkstra, T. (2004). Conflict at Work and Individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management*, 25(1), pp. 6-28.

Drory, A. & Romm, C. (1995). Politics in Organizations and its Perceptions Within the Organization. In Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Druckman, D., Zechmeister, K. & Solomon, D. (1972). Determinants of Bargaining Behavior in a Bilateral Monopoly Situation: Opponent's Concession Rate and Relative Defensibility. *Behavioral Science*, 17(6), pp. 514-531.

Druckman, D & Bonoma, T. (1976). Determinants of Bargaining Behavior in a Bilateral Monopoly Situation II: Opponent's Concession Rate and Similarity. *Behavioral Science*, 21(4), pp. 252-262.

Drummond, H. (1992). Triumph or Disaster: What is Reality? *Management Decision*, 20(8), pp. 29-33.

Drummond, H. (1993). *Power and Involvement in Organizations: An Empirical Examination of Etzioni's Compliance Theory*. Aldershot: Avebury.

Dubin, R. (1960). A Theory of Conflict and Power Union-Management Relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 13(4), pp. 501.

Dwyer, T. (1991). Humor, Power, and Change in Organization. *Human Relations*, 44(1), pp. 1-19.

Ellis, D. & Fisher, A. (1975). Phases of Conflict in Small Group Development: A Markov Analysis. *Human Communication Research*, 1(3), pp. 195-212.

Elsayed-Ekhouly, S. & Buda, R. (1996). Organizational Conflict: A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures. *International Journal of conflict Management*, 7(1), pp. 71-81.

Elsbach, K. & Sutton, R. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), pp. 699-738.

Ertel, D. (1991). How to Design a Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute. *Management Review*, 32(4), pp. 29-35.

Espírito Santo, P. (1996). Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas. *Revista de Comunicação Empresarial da Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa*, Mai-Ago.

Esteves, M. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*. Dissertação de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE.

Etzioni, A. (1989). Humble Decision Making. *Harvard Business Review*, 67(4), pp. 122-126.

Euwema, M., Vliert, E. Van de Bakker, A. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 119-140.

Farndale, E. & Hope-Hailey, V. (2009). Personnel Departmental Power: Realities From The UK Higher Education Sector. *Management Revue*, 20(4), pp. 392-412.

Fernandes, A. T. (1988). *Os Fenómenos Políticos*. Porto: Edições Afrontamento.

Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, A. T., Keating, J., Silva, I. & Veloso, A. (2010). Tomada de Decisão em Gestores de Recursos Humanos e Confiança Organizacional. *Actas do VII Simpósio Nacional em Psicologia*, pp. 2451-2466. Retirado de <http://www.actassnip2010.com>.

Ferris, G., Frink, D., Galang, M. & Zhou, J. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), pp. 233-262.

Ferris, G., Perrewé, P., Anthony, W., & Gilmore, D. (2000). Political Skill at the Work. *Organizational Dynamics*, 28(4), pp. 25-36.

Fiévet, G. (1993). *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*. Lisboa: Editorial Inquérito.

Filley, A. (1978). Some Normative Issues in Conflict Management. *California Management Review*, 21(2), pp. 61-66.

Fincham, R. (1992). Perspectives on Power: Processual, Institutional and 'Internal' Forms of Organizational Power. *Journal of Management Studies*, 29(6), pp. 741-759.

Fink, C. (1972). Conflict Management Strategies Implied by Expected Utility Models of Behavior. *American Behavioral Scientist*, 15(6), pp. 837-858.

Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 505-538.

Fisher, R. (1977). Third Party Consultation as the Controlled Stimulation of conflict. In: Dreu, C. De & Van de Vliert, E. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993). *Como Conduzir uma Negociação?* Porto: Edições Asa.

Flanhec, A. Le, Duval-Hamel, J. & Rojot, J. (2004). Apprendre D'un Processus de médiation: Le Cas de SFR Cegetel. *Revue Française de Gestion*, 30(153), pp. 269-280.

Fleury, M. & Fischer, R. (1992). *Cultura e Poder nas Organizações*. S. Paulo: Atlas.

Flood, P. & Stiles, P. (1997). Trade Unions and Ethics: Unions as Agents. In: Davies, P (Ed.). *Current Issues in Business Ethics*. London: Routledge.

Foo, M., Elfenbein, H., Tan, H. & Aik, V. (2004). Emotional Intelligence and Negotiation: The Tension Between Creating and Claiming Value. *International Journal of Conflict Management*, 15(4): pp. 411-29.

Fombrun, C. (1984). Structures of Organizational Governance. *Human Relations*, 37(3), pp. 207-223.

Fonseca, J. M. & Caraça, J. M. (1996). A Dimensão Imaterial das sociedades Modernas e os Recursos Humanos: Algumas Reflexões sobre Comportamento Organizacional e Economia. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2(1), pp. 47-62.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), pp. 67-80.

Fortado, B. (2001). The Metamorphosis of Workplace Conflict. *Human Relations*, 54(9), pp. 1189-1221.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder*. (3rd ed.). Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.

Foucault, M. (2000). O Sujeito e o Poder. *Cadernos do Noroeste*, 13(1), pp. 349-370.

Friedberg, E. (1995). *O Poder e a Regra: Dinâmica da Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

Friedman, R. & Currall, S. (2003). Conflict Escalation: Dispute Exacerbating Elements of E-Mail Communication. *Organization Studies*, 56(11), pp. 1325-1347.

Friedson, P. (1989). Les Organizations, Un Nouvel Object. *Annales Economies Sociétés Civilization*, Nov-Dec (6), pp.1461-1477.

Fulmer, I. & Barry, B. (2004). The Smart Negotiator: Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp. 245-272.

Gabriel, Y. (1998). An Introduction to Social Psychology of Insults in Organizations. *Human Relations*, 51(11), pp. 1329-1354.

Galang, M. & Ferris, G. (1997). Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action. *Human Relations*, 50(11), pp. 1403-1426.

Galinski, A., Gruenfeld, D. & Magee, J. 2003. From Power to Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), pp. 453-466.

Gandz, J. & Murray, V. (1995). The Experience of Workplace Politics. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Garvin, D. & Roberto, M. (2001). What You Don't Know About Making Decisions. *Harvard Business Review*, Sep, pp. 108-116.

Gavin, K. (1998). *Negociação: O essencial de A a Z*. Lisboa: Abril/Control Jornal.

Gibbs, M. (2002). Politics, Power and the Job We Love. *Network World*, 19(13), pp. 62-63.

Gibson, D. & Schroeder, S. (2003). Who Ought to Be Blamed? The Effect of Organizational Roles on Blame and Credit Attributions. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 95-118.

Giddens, A. (1993). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1997). *Política, Sociología, y Teoría Social: Reflexiones sobre el Pensamiento Social Clásico y Contemporáneo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Giebels, E., Dreu, C. De & Vliert, E. Van de. (1989). The alternative Negotiator as The Invisible Third at the Table: The impact of Potency Information. *International Journal of Conflict Management*, 9(1), pp. 5-22.

Gilbert, P. (1999). La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines: Histoire et Perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124, pp. 66-75.

Golec, A. & Federico, C. (2004). Understanding Responses to Political Conflict: interactive Effects of The Need for Closure and Salient Conflict Schemas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), pp. 750-762.

Gonçalves, M. & Gonçalves, O. (1995). Funções Políticas do Conceito de Identidade: A Psicologia, o Self e o Poder. *Análise Psicológica*, 4(13), pp. 395-403.

Greenhalgh, L. & College, D. (1986). SMR Forum: Managing Conflict. *Sloan Management Review*, 27(4), pp. 45-51.

Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing Conflict Appropriately and effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of conflict Management*, 11(3), pp. 200-226.

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), pp. 503-521.

Guest, D. & Conway, N. (1997). *Employee Motivation and the Psychological Contract*. London: Institute of Personnel and Development

Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 264-276.

Guest, D. (2001). Human Resource Management: When Research Confronts Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1092-1106.

Guinote, A., Judd, C. & Brauer, M. (2002). Effects of Power on Perceived and Objective Group Variability: Evidence That More Powerful Groups Are More Variable. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), pp. 708-721.

Guttman, H. (2009). Conflict Management as a Core Competency for HR Professionals. *People and Strategy*, 32(1), pp. 32-39.

Hahn, A. (1997). El Poder y el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones. *Cadernos do Noroeste*, 10(2), pp. 641-652.

Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The Power Behind Empowerment: implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), pp. 451-483.

Harwood, T. (2002). Business Negotiations in the Context of Strategic Relationship Development. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), pp. 336-348.

Hatch, M., Kostera, M. & Kozminski, A. (2001). Theatre in Management, An Analysis of the modern Play of Management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, pp. 7(1), 7-25.

Hayward, M. & Boecker, W. (1998). Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), pp. 1-22.

Hazen, M. (1997). Response to The Revolt Against Cultural Authority: Power/Knowledge as Assumption in Organization Theory. *Human Relations*, 50(9), pp. 1079-1085.

Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), pp. 955-977.

Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), pp. 45-56.

Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R. & Pennings, J. (1995). A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Hindess, B. (1995). Power, Interests and the Outcomes of Struggles. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Hocker, J. & Wilmot, W. (1991). *Interpersonal Conflict*. USA: Wim. C. Brown Publishers.

Hoque & Noon, M. (2001). Counting Angels: A Comparison of Personnel and HR Specialists. *Human Resource Management Journal*, 11(3), pp. 5-22.

Huber, G. & McDaniel, R. (1986). The Decision-Making Paradigm of Organizational Design. *Management Science*, 32(5), pp. 572-590.

Huy, Q. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, Sep, pp. 73-79.

Jackson, S. & Schuler, R. (1999). Understanding Human Resource Management in The Context of organizations and Their Environments. In S. Jackson & R. Schuler (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers.

Jacques, I. (1999). Saving the 'Subject' in HRM: Suggesting an Interdependent Relationship Between Theorist and Practitioner. *Organization*, 6(2), pp. 265-276.

Janssens, M., Sels, L. & Brande, I. Van de. (2003). Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solution. *Human Relations*, 56(11), pp. 1349-1378.

Jehn, K. (1997). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Trough Value-Based Intragroup Conflict. In: Dreu, C. D & Van de Vliert, E. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Jehn, K., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To Agree or Not Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), pp. 287-305.

Jehn, K. & Chatman, J. (2000). The influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), pp. 56-73.

Jesuino, J. C. (1996). *A Negociação: Estratégias e Táticas* (2nd ed.). Lisboa: Texto Editora.

Johnson, P. & Gill, J. (1993). *Management Control and Organizational Behaviour*. London: Paul Chapman Publishing.

Johnson, R. (1993). *Negotiation Basics: Concepts, Skills and Exercises*. Newbury Park: Sage.

Johnson, V. (2002). Competition, Conflict, and Entrepreneurial Public Managers: The Legacy of Reinventing Government. *Public Administration Quarterly*, 26(1/2), pp. 9-34.

Joyce, P. (1980). *The Elites: Class, Status and Power*. London: British Library

Joyce, K. (2003). The Power of Human Relationships. *Organization Development Journal*, 21(2), pp. 71.

Kacmar, M., Bozeman, D., Carlson, D. & Anthony, W. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52 (3), pp. 383-416.

Kallinikos, J. (2003). Work, Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation. *Organization Studies*, 24(4), pp. 595-618.

Kamoche, K. & Mueller, F. (1998). Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective. *Human Relations*, 51(8), pp. 1033-1060.

Kamoche, K. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Estratégia no contexto de uma visão de Recursos-Competências da Empresa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), pp. 251-273.

Kanter, R. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), pp. 65-75.

Karambayya, R. & Brett, J. (1989). Managers Handling Dispute: Third-Party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), pp. 687-704.

Katz, R. (2006). Positive Confrontation? *Strategic Finance*, 87(8), pp. 36-40.

Kaudela-Baum, S. & Endrissat, N. (2009). Practicing Human Resource Strategy: Understanding the Relational Dynamics in Strategic HR. Work by Means of a Narrative Approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), pp. 125-146.

Keating, J., Silva, I. & Almeida, H. 1999. *Psicologia*, 13(1-2), 237-255.

Keenoy, T. (1999). HRM as an Hologram: A Polemic. *Journal of Management Studies*, 36(1), pp. 1-23.

Kelley, G. (1976). Seducing the Elites: The Politics of Decision Making and Innovation in Organizational Networks. *Academy of Management Review*, Jul, pp. 66-74.

Kelly, C. & Kelly, J. (1994). Who Gets Involved in Collective Action? Social Psychological Determinants of Individual Participation in Trade Unions. *Human Relations*, 47(1), pp. 63-88.

Khatri, N. & Alvin, H. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), pp. 57-86.

Kilman, R. & Thomas, K. (1978). Four Perspectives on conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Academy of Management Review*, Jan, pp. 59-68.

Kinsella, W. 1999. Discourse, Power and Knowledge in the Management of the “Big Science”. *Management Communication Quarterly*, 13(2), pp. 171-208.

Kipnis, D. 1984. Technology, Power and Control. In: Bacharach S. & Lawler, E. (Eds). *Research in the Sociology of Organizations (Vol III)*. London: Jay Press Inc.

Kleef, G. Van. & Dreu, C. De. (2002). Social Value Orientation and Impression Formation: A Test of Two Competing Hypotheses About Information Search in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), pp. 59-77.

Kleef, G. Van, Dreu, C. De & Manstead, A. (2004). The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), pp. 510-528.

Kleef, G. Van, Dreu, C. De & Manstead, A. (2006). Supplication and Appeasement in Conflict and Negotiation: The Interpersonal Effects of Disappointment, Worry, Guilt, and Regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), pp. 124-142.

Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T. & Willmott, H. (2001). Chasing Shadows: Control, Virtuality and The Production of Trust. *Organization Studies*, 22(2), pp. 311-336.

Koch, K-F, Sodergren, J. & Campbell, S. (1976). Political and Psychological Correlates of Conflict Management: A Cross-Cultural Study. *Law and Society Review*, 10(3), pp. 443-466.

Kok, J de, & Uhlaner, M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), pp. 273.

Komorita, S. (1979). An Equal Excess Model of Coalition Formation. *Behavioral Science*, 24(6), pp. 369-381.

Komorita, S. & Hamilton, T. (1984) Power and Equity in Coalition Bargaining. In: Bacharach, S. & Lawler, E. (Eds). *Research in the Sociology of Organizations (Vol III)*. London: Jay Press Inc.

Koza, M. (2002). Subcultures and Conflict Management Style. *Management International Review*, 42(1), pp. 89-105.

Koza, M. (2003). Rethinking the Firm: Organizational Approaches. *Organization Studies*, 24(8), pp. 1219-1229.

Krackhardt, D. (1998). Simmelian Ties: Super Strong and Sticky. In: Kramer, R & Neale, M. (Eds.). *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Labianca, G., Gray, B. & Brass, D. (2000). A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science*, 11(2), pp. 235.

Lajara, B., Lillo, F. & Sempere, V. (2003). Human Resources Management: A Success and Failure Factor in Strategic Alliances. *Employee Relations*, 25(1/2), pp. 61-80.

Lallement, M. (1996). *Sociologie des Relations Professionnelles*. Paris: Éditions La Découverte.

Lane, D., Grobler, A. & Milling, P. (2004). Rationality in System Dynamics: Modelling Human and Organizational Decision Making. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(4), pp. 313-317.

Lant, T. & Hewlin, P. (2002). Information Cues and Decision Making: The effects of Learning, Momentum, and Social Comparison in Competing Teams. *Group & Organization Management*, 27(3), pp. 374-407.

Larkin T. & Larkin, S. (1996). Reaching and Changing Frontline Employees. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 95-104.

Leah, C. (1996). Why Good People do Bad Things. *Nursing Management*, 27(7): 63-66.

Leal, I. (1995). O Poder: Proposta para uma Análise Estrutural-Dinâmica. *Análise Psicológica*, 4(13), pp. 379-383.

Leflaive, X. (1996). Organizations as Structures of Domination. *Organization Studies*, 17(1), pp. 23-48.

Legge, K. (1992). Human Resource Management: A Critical Analysis. In: Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. (4th ed). London: Routledge.

Legge, (1999). Representing People at Work. *Organization*, 6(2), pp. 247-264.

Lemelin, M. & Rondeau, A. (1990). Les Nouvelles Stratégies de Gestion des Ressources Humaines. In: Leclerc, M. (Ed.). *Les Nouvelles Stratégies de Gestion des Ressources Humaines*. Québec : Presses de L' Université du Québec.

Levine, H. & Rossmoore, D. (1994). Politics and the Function of Power in a Case Study of IT Implementation. *Journal of Management Information Systems*, 11(3), pp. 115-134.

Levine, J. & Thompson, L. (1996). Conflict in Groups. In T. Higgins & A. Kruglansky (Eds.). *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: The Guilford Press.

Levy, D. (1997). Environmental Management as Political Sustainability. *Organization & Environment*, 10(2), pp. 126-47.

Li, M., Tost, L. & Wade-Benzoni, K. (2007). The Dynamic Interaction of Context and Negotiator effects: A Review and Commentary on Current and Emerging Areas in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), pp. 222-258.

Lin, S. & Huang, Y. 2005. The Role of Social Capital in the Relationship Between Human Capital and Career Mobility: Moderator or Mediator? *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), pp. 191-205.

Lopes, A. & Reto, L. (S/d.) *Liderança e Carisma: O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa: Minerva.

Lopes, C., Cunha, P., & Serrano, G. (2010). Papel do Mediador na Mediação Familiar: Alguns Resultados Provenientes de um Estudo Realizado em Lisboa. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Braga.

Louart, P. (1994). La GRH à L'Heure des Segmentations et des Particularismes. *Revue Française de Gestion*, 98, pp. 79-94.

Mabey, C. & Gooderham, P. (2005). The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms. *European Management Review*, 2(2), pp. 131.

Mallinger, M. (1999). The Endowment Decision: An Exercise in Negotiation and Conflict Management. *Journal of Management Education*, 23(5), pp. 607-617.

Malone, T. (1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT. *Sloan Management Review*, 38(2), pp. 23-34.

March, J. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.

Marin, A., Vela, R., Sanz, A. & Riva, D. De La. (1997). El Cambio de Las Organizaciones En La Nueva Sociedad de La Información. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp. 45-117.

Marques, J. (1996). O Poder nas Organizações. *Organizações e Trabalho*, 15, Junho, pp. 35-41.

Marques, L. (2003). *Alguns Vectores de análise Sobre Estilos de Gestão de Conflito em Contexto Escolar*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Marques, R. (1992). Aspectos Psicossociológicos da Tomada de Decisão. *In: Carvalho, J. M. (Ed.). Organização e Controlo (Vol.1)*. Lisboa: ISEG.

Marques, R. (1997) Gestão de Recursos Humanos: Que Tipos esperar em Portugal? *Organizações e Trabalho*, 16/17, Dezembro, pp. 99-117.

Marrewijk, M. Van, & Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 171.

Martin, D., Herbig, P., Howard, C. & Borstorff, P. (1999). At The Table: Observations to Japanese Negotiation Style. *American Business Review*, 17(1), pp. 65-71.

Mastenbroek, W. (1989). *Negotiate*. Oxford, England: Basil Blackwell.

Mastenbroek, W. (1991). *Conflict Management and Organization Development*. Chichester: John Wiley & Sons.

Mayes, B. & Allen, R. (1995). Toward a Definition of Organizational Politics. *In: Hardy, C. (Ed.). Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

McAlister, L., Bazerman, M. & Fader, P. (1986). Power and Goal Setting in Channel Negotiations. *Journal of Marketing Research*, 23(3), pp. 228-236.

McClelland, D. & Burnham, D. (1995). *Power is the Great Motivator*. Harvard Business Review, January-February, pp. 126-139.

McCormack, M. (1996). *A Negociação*. Lisboa: Publicações Europa-América.

McIntyre, T. (2004). A model of Levels of Involvement and Strategic Roles of Human Resource Development (HRD) Professionals as Facilitator of Due Diligence and the Integration Process. *Human Resource Development Review*, 3(2), pp. 173-182.

McKenna, E. & Beech, N. (1995). *The Essence of Human Resource Management*. London: Prentice Hall.

Medina, F., Munduate, L., Dorado, Martinez, I. & Guerra, J. M. (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), pp. 219-230.

Meeker, B. (1984). Cooperative Orientation, Trust, and Reciprocity. *Human Relations*, 37(3), pp. 225-243.

Mil-Homens, A. (1997). Para uma Política de Desenvolvimento dos Recursos Humanos em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, ISPA, 3(1), pp. 133-163.

Miller, H. & Engemann, K. (2004). A Simulation Model of Intergroup Conflict. *Journal of Business Ethics*, 50(4), pp. 355.

Miller, S; Hickson, D. & Wilson, D. (1999). Decision-Making in Organizations. In: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Eds.). *Managing Organizations*. London: Sage.

Miller, W. (1999). Building the Ultimate Resource Management. *Management Review*, 88(1), pp. 42-45.

Mintu-Wimsatt, A. & Calantone, R. (1996). Exploring Factors that Affect Negotiators' Problem-Solving Orientation. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), pp. 61-73.

Mintzberg. (1983). *Power in and around Organizations*. London: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 163-176.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Mintzberg, H. (1996). Managing Government Governing Management. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 75-83.

Mirabal, N. & Young, R. De. (2005). Downsizing as a Strategic Intervention. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), pp. 39-45.

Moessinger, P. (S/d). *Fundamentos da Organização*. Porto: Rés Editora.

Money, B. (1998). International Multilateral Negotiations and Social Networks. *Journal of International Business Studies*, 29(4), pp. 695-710.

Moreira, P. (2005). *O Conflito Interpessoal nas Organizações: Os Estilos de Gestão Adoptados pelos Intervenientes e a Assertividade*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Universidade do Minho.

Moreira, R. (2003). *O Poder do Departamento de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Universidade do Minho.

Moreira, R. & Cunha, P. (2007). Efeitos do Conflito nas Organizações: Ameaça ou Contributo para o Desenvolvimento Organizacional?. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa*, 4, pp. 152-161.

Moreira, R. & Cunha, P. (2008). The HRM Perspective on Conflict in Organizations: the Portuguese Case. *The XXIX International Congress of Psychology*, Berlim.

Moreira, R. & Cunha, P. (2008). Considerações sobre o(s) Fenómeno(s) de Poder na Negociação: A Perspectiva Organizacional. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa*, 5, pp. 280-289.

Moreira, R. & Cunha, P. (2009). Exploratory research concerning the dynamics of power in organizational negotiation: The Human Resource Management Perspective. *The XI European Congress of Psychology*, Oslo.

Moreira, R. & Cunha, P. (2010). A Influência do Departamento de GRH nos Processos de Negociação: Uma Análise Psicológica nas Organizações. *Actas do VII SNIP – Simpósio Nacional de investigação em Psicologia*, pp. 827-835, Braga.

Mosterd, I. & Rutte, C. (2000). Effects of Time Pressure and accountability to Constituents on Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), pp. 227-247.

Moura, R. (1991) *Gestão e Desenvolvimento Socio-Organizacional*. Lisboa: ISCTE, CIDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.

Moye, N. & Langfred, C. (2004). Information Sharing and group Conflict: Going Beyond Decision Making to Understand the Effects of Information Sharing on Group Performance. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), pp. 381-410.

Mulinge, M. (2001). Employer Control of Employees: Extending the Lincoln-Kalleberg Corporatist Model of Satisfaction and Attachment. *Human Relations*, 54(3), pp. 285-318.

Mumby, D. (1995). The Political Function of Narrative in Organizations. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), pp. 5-25.

Munro, R. (1994). The Cultural Performance of Control. *Organization Studies*, 20(4), pp. 619-640.

Murnighan, K. (1978). Strength and Weakness in Four Coalition Situations. *Behavioral Science*, 23(3), pp. 195-208.

Murnighan, K. (1982). Evaluating Theoretical Predictions in Social Sciences: Coalition Theories and Other Models. *Behavioral Science*, 27(2), pp. 125-130.

Murnighan, J. & Vollrath, D. (1984). Hierarchies, Coalitions and Organizations. In: Bacharach, S. & Lawler, E. (Eds). *Research in the Sociology of Organizations (Vol III)*. London: Jay Press Inc.

Murnighan, J. & Bazerman, M. (1990). A Perspective on Negotiation Research in Accounting and Auditing. *The Accounting Review*, 65(3), pp. 642-657.

Narayanan, V. & Fahey, L. (1982). The Micro-Politics of Strategy Formulation. *The Academy of Management Review*, 7(1), pp. 25-34.

Natcher, D., Davis, S. & Hickey, C. (2005). Co-Management: Managing Relationships, Not Resources. *Human Organization*, 64(3), pp. 240-250.

Nathanson, p. (2005). Putting “Strategic” In Human Capital Management. *Public Manager*, 34(3), pp. 42-48.

Nauta, A. & Sanders, K. (2000). Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), pp. 135-161.

Newstrom, J. & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. London: McGraw-Hill.

Newton, T. (2004). From Freemasons to the Employee: Organization, History and Subjectivity. *Organization Studies*, 25(8), pp. 1363-1387.

Nicholson, N. (1997). Evolutionary Psychology: Toward a New View of Human Nature and Organizational Society. *Human Relations*, 50(9), pp. 1053- 1978.

Nord, W. (1995). Dreams of Humanization and The Realites of Power. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Nutt, P. (1986). Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use. *Academy of Management Review*, 1976, pp. 84-98.

Nutt, P. (1993). The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making. *Management Science*, 39(9), pp. 1071-1084.

Nutt, P. (1998). How Decision Makers Evaluate Alternatives and The influence of Complexity. *Management Science*, 44(8), pp. 1148-1166.

O'Connor, W. & Morrison, T. (2001). A Comparision of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), pp. 301-312.

Ohbuchi, K. & Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings. *International Journal of Conflict Management*, 14 (1), pp. 61-74.

O'Leary, R., Nabatchi, T & Bingham, L. (2005). Assessing and Improving Conflict Resolution in Multiparty Environmental Negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), pp. 181-209.

Olekalns, M., Brett, J. & Weingart, L. (2003). Phases, Transitions and Interruption: modelling Processes in Multi-Party Negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), pp. 191-211.

Olekalns, M. & Smith, P. (2003). Social Motives in Negotiation: The Relationships Between Dyad Composition, Negotiating Process and Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), pp. 233-254.

Olekalns, M. & Smith, P. (2009). Mutually Dependent: Power, Trust, Affect and the Use of Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 347-365.

Paauwe, J. & Dewe, P. (1995). Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models. In: Harzing A-H. & Ruysseveldt, J. Van (Eds.). *International Human Resource Management: An Integrated Approach*. London: Sage.

Pablos, P., O. de. (2004). Human Resource Management Systems and Their Role in the Development of Strategic Resources: Empirical Evidence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (6/7), pp. 474.

Pacheco, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo de 21 Empresas*. Dissertação de Mestrado em Administração de Organizações. Ribeirão Preto: Universidade de S. Paulo.

Paulos, M. (2008). Relação entre o Conceito de Poder e de Acção. *IET Working Papers Series*, nº WPS03/2008, pp. 2-13.

Pech, R. (2009). Delegating and Devolving Power: A Case Study of Engaged Employees. *Journal of Business Strategy*, 30(1), pp. 27-32.

Peterson, R. (2004). A Call for Testing Our Assumptions: Human Resource Management Today. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), pp. 192-202.

Pettigrew, A. & McNulty, T. (1995). Power and Influence in and Around Boardroom. *Human Relations*, 48(8), pp. 845-873.

Pettinger, R. (2000). *Mastering Organizational Behaviour*. London: MacMillan Press.

Pfeffer, J. (1992) Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34(2), pp. 29-51.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1995). Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of University Budget. In: Hardy, C. (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Pheby, K. (1997). The Psychological Contract: Enacting Ethico-Power. In: Davies, P. (Ed.). *Current Issues in Business Ethics*. London: Routledge.

Philadelpho, P. & Macêdo, K. (2007). Avaliação de Desempenho como um Instrumento de Poder na Gestão de Pessoas. *Aletheia*, 26, pp. 27-40.

Phillips, S. & Cooney, M. (2005). Aiding Peace, Abetting Violence. Third Parties and Management of Conflict. *American Sociological Review*, 70(2), pp. 334-354.

Pilenzio, R. (2009). A New Paradigm for HR. *Organization Development Journal*, 27(3), pp. 63-75.

Pinkley, R. & Northcraft, G. (1994). Implications for Dispute Process and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 37(1), pp. 193-205.

Politis, J. (2005). The Influence of Managerial Power and Credibility on knowledge Acquisition Attributes. *Leadership & organization Development Journal*, 26(3), pp. 197-214.

Porter, L., Lawler III, E. & Hackman, J. R. (1987). *Behavior in Organizations* (4th Ed.). London: McGraw-Hill.

Porter, C., Conlon, D. & Barber, A. (2004). The Dynamics of Salary Negotiations: Effects on Applicant's Justice Perceptions and Recruitment Decisions. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp. 273-303.

Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. London: International Thomson Business Press.

Pruitt, D. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), pp. 167-194.

Pruitt, D., Parcker, J. & Mikolic, J. (1997). Escalation as a Reaction to Persistent Annoyance. *International Journal of Conflict Management*, 8(3), pp. 252-270.

Purcell, J. (2001). Personnel and Human Resource Managers: Power, Prestige and Potential. *Human Resource Management Journal*, 11(3), pp. 3-4.

Putnam, L. (1997). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. In C. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Putnam, L. & Jones, T. (1982). The Role of Communication in Bargaining. *Human Communication Research*, 8(3), pp. 262-280.

Putnam, L. (2003). Dialectical Tensions and Rhetorical Tropes in Negotiations. *Organization Studies*, 25(1), pp. 35-53.

Rahim, M. (1992). *Managing Conflict in Organizations* (2nd Ed.). Connecticut: Praeger.

Rahim, A., Garrett, J. & Buntzman, G. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), pp. 423-432.

Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235.

Ramamoorthy, N. & Carrol, S. (1998). Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices. *Human Relations*, 51(5), pp. 571- 588.

Ramlall, S. (2003). Measuring Human Management's Effectiveness in Improving Performance. *Human Resource Planning*, 26(1), pp. 51-62.

Rego, A. & Jesuíno, J. C. (2002). Estilos de Gestão do Conflito e Padrões Motivacionais: Um estudo Exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8(1), pp. 83-97.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2004). Comportamento Organizacional: XXI Temas e Debates Para o Século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), pp. 5-41.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2005). Gestão Transcultural de Recursos Humanos: Dois Arquétipos e Uma Proposta. *Psychologica*, 38, pp. 209-224.

Rempel, M. & Fisher, R. (1997). Perceived Threat, Cohesion, and Group Problem Solving in Intergroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 8(3), pp. 216-235.

Rhoades, J. & Arnold and Clifford, J. (2001). The Role of Affective Traits and Affective States in Disputant's Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 329-345.

Ricardo, C. (2000). Comunicação e Poder no Discurso das Organizações. *Cadernos do Noroeste*, 14(1/2), pp. 593-599.

Richmond, V., Davis, L., Saylor, K.. & McCroskey. (1984). Power Strategies in Organizations: Communication Techniques and Messages. *Human Communication Review*, 11(1), pp. 85-108.

Robbins, S. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), pp. 67-75.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Roberts, V. (1994). Conflict and Collaboration: Managing Intragroup Relations. *In: Obholzer, A. & Roberts, V. (Eds.). The Unconscious at Work*. New York: Routledge.

Romme, G. (1999). Domination, Self-determination and Circular Organizing. *Organization Studies*, 20(5), pp. 801-831.

Romme, G. (2004). Unanimity Rule and organizational Decision Making: a Simulation Model. *Organization Science*, 15(6), pp. 704-718.

Rose, R. & Kumar, N. (2006). The influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance. *Performance Improvement*, 45(4), pp. 18-25.

Rowden, R. (2002). The Strategic Role of Human Resource Management in Developing a Global Corporate Culture. *International Journal of Management*, 19(1), pp. 155-160.

Rubin, J. (1983). Negotiation: An introduction to Some Issues and Themes. *American Behavioral Scientist*, 27(2), pp. 135-147.

Rubin J. (1993). Conflict From a Psychological Perspective. *In: Hall, L. (Ed.). Negotiation: Strategies for Mutual Gain*. Newbury Park: Sage.

Rudolph, H. & Peluchette, J. (1993). The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power the Answer? *Journal of Applied Business Research*, 9(3), pp. 12-21.

Ruiz, P. (1997). Análisis de «Intangibles»: La Tensión Directivo-Empleado Y La Generación de Confianza En La Empresa. *Cadernos do Noroeste*, 10(1), pp. 441-463.

- Russel, B. (1990). *O Poder: Uma Nova Análise Social (2nd Ed.)*. Lisboa: Fragmentos.
- Ryan, M. (1995). Human Resource Management and the Politics of Knowledge: Linking the Essential Knowledge Base of the Organization to Strategic Decision Making. *Leadership & Organization Development*, 16(1), pp. 3-10.
- Rynes, S. (2004). Where do We Go from Here? Imagining New Roles for Human Resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), pp. 203-212.
- Saá-Pérez, P. & Garcia-Falcon, J. (2002). A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp. 123-140.
- Sachs, S. (1998). Negotiation Skills: A Platform of Success. *Risk Management*, 45(4), pp. 70-74.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and Empowerment in Organizations*. London: Sage.
- Salacuse, J. (2005). Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation. *Ivey Business Journal Online*, Mar/Apr, pp. 1-7.
- Sayeed, O. (2001). *Organizational Commitment and Conflict: Studies in Healthy Organizational Processes*. New Delhi: Sage Publications.
- Sayegh, L., Anthony, W. & Perrewé, P. (2004). Managerial Decision-Making Under Crisis: The Role of Emotion in a Intuitive Decision Process. *Human Resource Management Review*, 14, pp. 179-199.
- Sayli, H. & Gormus, A. (2009). “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), pp. 43-59.

Schei, V. & Rognes, J. (2003). Knowing Me, Knowing You: Own Orientation and Information About the Opponent's Orientation in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 14 (1), pp. 43-59.

Schneider, S. (1993). Conflicting Ideologies: Structural and Motivational Consequences. *Human Relations*, 46(1), pp. 45-64.

Schneider, S. (1999). Human an Inhuman Resource Management: Sense and Nonsense. *Organization*, 6(2), pp. 277-284.

Schoemaker, P. (1993). Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views. *Journal of Management Studies*, 30 (1), pp. 107-129.

Schuler, R. & Jackson, S. (1997). Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, ISPA, 3(2), pp. 255-274

Schuler, R. & Jackson, S. (1999). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. In: Jackson, S. & Schuler, R. (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell Publishers.

Schwamberger, Y. & Yami, S. (2000). Negotiation and Work Flexibility in France Towards a Post-Taylorian Organizational Approach. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), pp. 493-503.

Schwartz, H. (2002). Political Correctness and Organizational Nihilism. *Human Relations*, 55(11), pp. 1275-1294.

Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication With Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 110-135.

Schweitzer, M. & DeChurch, L. (2001). Linking Frames in Negotiations: Gains, Losses and Conflict Frame Adoption. *International Journal of Conflict Management*, 12(2), pp. 100-114.

Sebenius, J. (2002). The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations. *Harvard Business Review*, March, pp. 76-85.

Segalla, M. & Besseyre des Horts, C. (1998). La Gestion des Ressources Humaines en Europe: Une Divergence des Pratiques? *Revue Française de Gestion*, 117, pp. 18-29.

Serrano, G. (1996). *Elóquio de La Negociación. Discurso Inaugural Lido en La Solemne Apertura do Curso Académico 1996-97*. Universidade de Santiago de Compostela.

Sheehan, C. (2005). A Model of HRM Strategic Integration. *Personnel Review*, 34(2), pp. 192-209.

Shook, C., Payne, T. & Voges, K. (2005). The “What” in Top Management Group Conflict: the Effects of Organizational Issue Interpretation on conflict Among Hospital Decision Makers. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), pp. 162-177.

Shubik, M. (2002) Game Theory and Operations Research: Some Musings 50 Years Later. *Operations Research*, 50 (1), pp. 192-196.

Sillince, J. (2000). Rethorical Power, Accountabillity and Conflict in Committees: An Argumentation Approach. *Journal of Management Studies*, 37(8), pp. 1125-1155.

Silva, C. (1995). Orientação Política e Raciocínio Moral. *Análise Psicológica*, 4(13), pp. 439-447.

Sitkin, S. & Bies, R. (1993). Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations to Manage Conflict. *Human Relations*, 46(3), pp. 349-370.

Skinner, D. & Mabey, C. (1997). Managers' Perceptions of Strategic HR Change. *Personnel Review*, 26(6), pp. 467.

Skinner, W. (1997). "Muito Chapéu Para Pouco Gado": Gestão de Recursos Humanos. In Vroom, V. *Gestão de Pessoas, não de Pessoaal*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Smith, W., Harrington, V. & Neck, C. (2000). Resolving Conflict With Humor in a Diversity Context. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), pp. 606.

Smith, I. (2004). Continuing Professional Development and Workplace Learning 10: Human Resource Development – The Policy Imperative. *Library Management*, 25(8/9), pp. 402.

Soares, M. (1996). Informação e Tomada de Decisão: O Processo de Tomada de Decisão dos Gestores Portugueses Visto por Gestores Britânicos e Franceses. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2(2), pp. 211-220.

Sobral, F. (2001). *As Características do Negociador no Contexto Empresarial Português*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Estratégia Empresarial. Coimbra: Faculdade de Economia.

Sousa, V. (S/d). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Uma Perspectiva Cultural e Política*. Documento de Trabalho. Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.

Sparrow, P. & Marchington, M. (1998). Is HRM in Crisis? In: Sparrow, P. & Marchington, M. (Eds.). *Human Resource Management: The New Agenda*. London: Financial Times/Pitman Publishing.

Spears, M. & Parker, D. (2009). Negotiation Recognition and the Process of Decision Making. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), pp. 55-64.

Spector, B. (2000). Negotiation Consulting: Applying theory and Research to Practice. *The American Behavioural Scientist*, 43(10), pp. 1681-1703.

Steinel, W. & Dreu, C. De. (2004). Social Motives and strategic Misrepresentation in Social Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), pp. 419-434.

Stephenson, T. (1960). The Causes of Management Conflict. *California Management Review*, 2(2), pp. 90-97.

Stidd, S., McIntyre, H. & Friedman, R. (2004). The importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), pp. 364-380.

Stopper, W. (2005). Outsourcing's Effect on HR Leadership Development. *Human Resource Planning*, 28(4), pp. 11-13.

Storey, J. (1992). From Personnel Management to Human Resource Management. In: Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. (4th ed). London: Routledge.

Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, May-June, pp. 86-92.

Sunesson, S. (1985). Outside the Goal Paradigm: Power and structured Patterns of Non-Rationality. *Organization studies*, 6(3), pp. 229-246.

Tannen, D. (1995). The Power of Talk: Who Get's Heard and Why. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 138-148.

Taylor, S., Thorpe, R. & Down, S. (2002). Negotiating Managerial Legitimacy in Smaller Organizations: Management Education, Technical Skill, and Situated Competence. *Journal of Management Education*, 26(5), pp. 550-573.

Taylor, P. (2002). A Partial Order Scalogram Analysis of Communication Behavior in Crisis Negotiation With The Prediction of Outcome. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), pp. 4-37.

Taylor, P. & Donald, I. (2003). Foundations and Evidence For an Interaction-Based Approach to conflict Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), pp. 213-232.

Teal, T. (1996). The Human Side of Management. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 35-42.

Thamhain, H. & Wilemon, D. (1975). Conflict Management in Project Life Cycles. *Sloan Management Review*, 16(3), pp. 31-50.

Thamhain, H. & Wilemon, D. (1977). Leadership, Conflict and Program Management Effectiveness. *Sloan Management Review*, 19(1), pp. 69-89.

Thévenet, M. (1991). Une Gestion des Ressources Humaines Européenne est-elle Possible? *Revue Française de Gestion*, 83, pp. 62-67.

Thite, M. (2004). Strategic Positioning of HRM in Knowledge-Based Organizations. *The Learning Organization*, 11(1), pp. 28.

Thomas Jr., R. (1997). Notas da Harvard Business School: Como Gerenciar o Contrato Psicológico. In: Vroom, V. *Gestão de Pessoas, Não de Pessoa*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Tidd, S. & Friedman, R. (2002). Conflict Style and Coping With Role Conflict: An Extension of The Uncertainty Model of Work Stress. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 236-257.

Tidd, S., McIntyre, H & Friedman, R. (2004). The Importance of Role Ambiguity and Trust Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of conflict Management*, 15(4), pp. 364-380.

Tiedens, L. & Fragale, A. (2003). Power Moves: Complementarity in Dominant and Submissive Nonverbal Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), pp. 358-368.

Tinsley, C. & Weldon, E. (2003). Responses to a Normative Conflict among African American and Chinese Managers. *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*, 3(2), pp. 183-194.

Tjosvold, D. (1997). Conflict Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. In: Dreu, C. De & Van de Vliert, E. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Tjosvold, D. (1978). Control Strategies and Own Group Evaluation In Intergroup Conflict. *Journal of Psychology*, 100(2), pp. 305-314.

Tjosvold, D., Dann, V., & Wong, C. (1992). Managing Conflict Between Departments to Serve Customers. *Human Relations*, 45(10), pp. 1035-1054.

Tjosvold, D. (1998). Dealing With Scarce Resources. *Group & Organization Management*, 23(3), pp. 237-255.

Tjosvold, D. & Sun, H. (2002). Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, And Consequences. *The International Journal of Conflict Management*, 13(2), pp. 142-164.

Tjosvold, D., Johnson, D., Johnson, R. & Sun, H. (2003). Can Interpersonal Competition Be Constructive Within Organizations? *The Journal of Psychology*, 137(1), pp. 63-87.

Tjosvold, D., Hui, C. & Yu, Z. (2003). Conflict Management and Task Reflexivity for Team In-Role and Extra-Role Performance in China. *The International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 141-163.

Tobey, D. & Benson, P. (2009). Aligning Performance: The End of Personnel and the Beginning of Guided Skilled Performance. *Management Revue*, 20(1), pp. 70-89

Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel Management: A New Approach*. London: Prentice Hall.

Torrington, D. (1992). Human Resource Management and the Personnel Function. In Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. (4th ed). London: Routledge.

Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in Action*. London: Prentice Hall.

Touraine, A. (1996). *O Retorno do Actor: Ensaio Sobre Sociologia*. Lisboa: Instituto Paget.

Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge and its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), pp. 518-545.

Tregaskis, O., Heraty, N. & Morley, M. (2001). HRD in Multinationals: The Global/Local Mix. *Human Resource Management Journal*, 11(2), pp. 35-56.

Turner, M. & Pratkanis, A. (1997). Mitigating Groupthink by Simulating Constructive Conflict. *In: Dreu, C. De & Van de Vliert, E. (Eds.). Using Conflicts in Organizations.* London: Sage Publications.

Tyson, S. (1999). Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance. *In: Jackson, S. & Schuler, R. (Eds.). Strategic Human Resource Management.* London: Blackwell Publishers.

Valle, M. & Perrewé, P. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3), pp. 359-386.

Vargas, O. (2009). El Concepto de Poder y su Interpretación desde la Perspectiva Del Poder en Las Organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), pp. 63-83.

Vas, A. (2005). Les Processus de Changement Organisationnel à L'épreuve des Faits: Une Approche Multiparadigmatique. *Management International*, 9(2), pp. 21-35.

Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.

Veloso, A., Ferreira, T., Keating, J. & Silva, I. (2010). A Confiança Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. *Actas do VII Simpósio Nacional em Psicologia*, pp. 1992-2005. Retirado de <http://www.actassnip2010.com>.

Vince, R. (2001). Power and Emotion in Organizational Learning. *Human Relations*, 54(10), pp. 1325-1351.

Vliert, E. Van de & Wordijk, J. (1981). A Three-Step Theory of Role Conflict Resolution *The Journal of Social Psychology*, 113(1), pp. 77-83.

Vliert, E. Van de & Wordijk, J. (1989). A Theoretical Position of Compromising Among Other Styles of Conflict Management. *The Journal of Social Psychology*, 129(59), pp. 681-690.

Vliert, E. Van de (1997). Enhancing Performance by Conflict-Stimulation Intervention. In: Dreu, C. De & Van de Vliert, E. (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.

Vliert, E. Van de, Nauta, A., Giebels, E. & Janssen, O. (1999). Constructive Conflict at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), pp. 475-491.

Volkema, R., Farquhar, K. & Bergmann, T. (1996). Third-Party Sensemaking in Interpersonal Conflicts at Work: A Theoretical Framework. *Human Relations*, 49(11), pp. 1437-1455.

Vollbrecht, J., Roloff, M. & Paulson, G. (1997). Coercive Potential and Face-Sensitivity: The Effects of Authority and Directives in Social Confrontation. *International Journal of Conflict Management*, 88(3), pp. 235- 251.

Wally, S. & Baum, R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 932-956.

Walsh, J & Greenhalgh, L. (1986). Aged-Based Status Group Membership and Bargaining Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 127(2), pp. 117-128.

Walton, R. (1997). Do Controle ao Comprometimento no Local de Trabalho. In: Vroom, V. *Gestão de Pessoas, não de Pessoa*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Warehime, R. (1980). Conflict-Management Training: A Cognitive/Behavioral Approach. *Group & Organization Studies*, 5(4), pp. 467-477.

Wattanasupachoke, T. (2009). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: a Study of Thai Enterprises. *Journal of Global Business Issues*, 3.2, pp. 139-148.

Weber, J. (1996). Influences Upon Managerial Moral Decision Making: Nature of the Harm and Magnitude of Consequences. *Human Relations*, 49(1), pp. 1-22.

Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J. (1995). Relationship Among conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), pp. 687-698.

Weiss, S. Stripp, W. (1998). Negotiating With Foreign Business Persons: An introduction for Americans With Propositions on Six Cultures. In: Niemeier, S. Campbell C. & Dirven, R. (Eds.). *The Cultural Context in Business Communication*. USA: John Benjamins Publishing Company.

Wetlaufer, S. (2000). Common Sense and Conflict: An Interview With Disney's Michael Eisner. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 114-124.

Whitley, R. (2003). The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: The Role of Authority Sharing and Organizational Careers. *Organization Studies*, 24(5), pp. 667-695.

Wielemaker, M. & Flint, D. (2005). Why Does HRM Need To Be Strategic? A Consideration of Attempts to Link Human Resources & Strategy. *The Business Review*, 3(2), pp. 259-264.

Williams, G. (1993). Style and Effectiveness in Negotiation. In: Hall, L. (Ed.). *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*. Newbury Park: Sage.

Wilson, P. (1999). A Theory of Power and Politics and their Effects on Organizational Commitment of Senior Executive Service Members. *Administration & Society*, 31(1), pp. 120-141.

Wolf, G. & Shubik, M. (1977). Beliefs about Coalition Formation in Multiple Resource Three-Person Situations. *Behavioral Science*, 22(2), pp. 99-106.

Wright, P., Rowland, K. & Ferris, G. (1990). Perspectives on Human Resources Management. In: Ferris, G., Rowland, K. & Buckley, M. (Eds.). *Human Resource Management: Perspectives and Issues* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Wright, P., McMahan, G., McCormick, B. & Sherman, W. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement As Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 17-29.

Wright, P. (1998). Strategy – HR fit: Does It Really Matter? *Human Resource Planning*, 21(4), pp. 56-58.

Wrong, D. (1993). Problems in Defining Power. In: Olsen, M. & Marger, M. (Eds.). *Power in Modern Societies*. Boulder: Westview Press.

Yang, B. (2003). Political Factors in Decision Making and Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), pp. 458-470.

Yorks, L. (2004). Toward a Political Economy Model for Comparative Analysis of the Role of Strategic Human Resource Development Leadership. *Human Resource Development Review*, 3(3), pp. 189-208.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2003). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Manager's Diversity Discourses. *Organization Studies*, 25(1), pp. 55-74.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1

Guião de Entrevista *GRH-PN* (Inclui Declaração de Consentimento Informado e Caracterização Sócio-Demográfica dos Respondentes)

Anexo 2

CEN – Questionário de Eficácia na Negociação (Inclui Declaração de Consentimento Informado e Caracterização Sócio-Demográfica dos Respondentes)

Anexo 3

Pedido Para Recolha de Dados (*APG/AMEGRHUM*)

Anexo 4

Carta de Apresentação do Questionário *CEN* aos Sócios da Instituição (*APG/AMEGRHUM*)

Anexo 5

Análise de Conteúdo das Entrevistas (Tabelas)

ANEXO 1

Guião de Entrevista – *GRH-PN*

**(Inclui Declaração de Consentimento Informado e
Caracterização Sócio-Demográfica dos Respondentes)**

ANEXO 1

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído, por isso, consinto que me entrevistem e gravem a entrevista (mediante o compromisso por parte do investigador de salvaguarda de anonimato e de total confidencialidade):

Sim Não (Fica igualmente registado em áudio)

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DO RESPONDENTE

1. Idade: anos

2. Sexo: (1) Masculino
(2) Feminino

3. Estado civil:

- (1) Solteiro(a)
- (2) Casado(a)
- (3) União de facto
- (4) Divorciado(a)
- (5) Viúvo(a)

4. Habilitações literárias (caso tenha obtido mais do que um diploma de nível superior, por favor indique a designação dos respectivos cursos):

- (1) Inferior ao 12º ano
- (2) 12º ano completo
- (3) Bacharelato 3.1. Curso(s):
- (4) Licenciatura 4.1. Curso(s):
- (5) Mestrado 5.1. Curso(s):
- (6) Doutoramento 6.1. Área Científica:

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DA ACTIVIDADE

5. Qual a dimensão da empresa em que trabalha actualmente?

- (1) < 50 trabalhadores
- (2) 50 a 99 trabalhadores
- (3) 100 a 199 trabalhadores
- (4) 200 a 499 trabalhadores
- (5) 500 a 999 trabalhadores
- (6) > 1000 trabalhadores

6. Em que sector de actividade se insere a empresa?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| (1) Agricultura | (9) Transportes e Comunicações |
| (2) Pescas | (10) Actividades Financeiras |
| (3) Indústria Extractiva | (11) Serviços às Empresas |
| (4) Indústria Transformadora | (12) Administração Pública |
| (5) Electricidade, gás e água | (13) Educação |
| (6) Construção e Obras Públicas | (14) Saúde e Acção Social |
| (7) Comércio | (15) Outras actividades |
| (8) Alojamento e Restauração | |

7. Qual o distrito em que se localiza a empresa? Distrito do/de

GUIÃO DE ENTREVISTA – *GRH-PN*
(PERCEPÇÃO SOBRE O PODER E A NEGOCIAÇÃO INTER-DEPARTAMENTAL)

1. Na sua opinião, e em termos globais, quais serão os objectivos mais significativos para a actividade do Departamento de Recursos Humanos, e em que medida é que esses objectivos se relacionam com os objectivos gerais da organização?
2. Indique o modelo de gestão de recursos humanos que mais se aproxima da realidade desta organização. No seu entender esse modelo aproximar-se à mais de uma perspectiva administrativa ou estratégica?
3. Na sua perspectiva, que tipo de importância tem o Departamento de RH em áreas como: o processo de tomada de decisões e a gestão da informação (pensando na(s) autonomia(s) inerentes(s)).
4. Qual a sua ideia sobre o papel, o estatuto e a importância das outras direcções e departamentos da organização?
5. Que relevância acha que o Departamento de RH tem para as pessoas que trabalham nesta organização (noutras direcções e departamentos e todos os funcionários em geral)?
6. Pense, por favor, em alguns exemplos de condições e situações que, na organização no seu todo, e no caso específico do Departamento de RH, possibilitam um acesso mais fácil ao exercício de influência(s).
7. No caso específico do Departamento de RH desta organização considera que reúne algumas dessas condições, necessárias ao exercício de influência? No caso de resposta afirmativa indique, tanto quanto possível, quais?
8. Tal como na vida em geral, existem no mundo organizacional comportamentos de natureza política. Nesta organização e nas diferentes actividades levadas a cabo pelo Departamento de RH, em concreto, que comportamentos podem ser vistos como políticos?
9. Nesta organização existe alguma estrutura sindical institucionalizada?
10. Todos nós enquanto seres sociais negociamos para atingir determinado(s) objectivo(s). Qual é o seu entendimento sobre a negociação ao nível organizacional, pensando no(s) modo(s) como esta se efectiva nesta empresa (formal ou informalmente)?
11. Na sua opinião, existe alguma estrutura que melhor defenda os interesses colectivos dos profissionais da organização: uma associação profissional, um sindicato, ambos, ou julga que a negociação mais profícua é a que se ‘joga’ nos ‘bastidores’? Especifique a sua resposta.

12. O que pensa sobre a pertinência da participação do gestor de recursos humanos na gestão de conflitos, tendo como exemplo, e base de reflexão, a organização na qual colabora?
13. No seu modo de ver, qual o papel que o Departamento de Recursos Humanos deverá ter em relação à negociação ou negociações que se pratica(m) na organização – institucionais ou informais?
14. No caso desta empresa, como é que equaciona a acção do Departamento de RH em relação à negociação e à eficácia negocial?
15. Que tipo de recursos deverá ter o Departamento de Recursos Humanos para ser bem sucedido numa negociação na organização tendo em atenção a percepção que tem sobre o estatuto (em relação aos superiores, subordinados e pares) e a(s) influência(s) estratégica(s) deste departamento na sua organização em particular?
16. Globalmente, que tipo de traços de personalidade e padrões atitudinais considera importantes o(s) gestor(es) de recursos humanos ter(em) como negociador(es)? No caso desta empresa que tipo de perfil comportamental é que associa às praticas do departamento que gere as pessoas (procura de confiança, autoritarismo, espírito de conciliação, entre outros).

ANEXO 2
***CEN* – Questionário de Eficácia na Negociação**
(Inclui Declaração de Consentimento Informado e Caracterização Sócio-Demográfica dos Respondentes)

ANEXO 2

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído, por isso, consinto que me seja aplicado o questionário:

Sim Não

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DO RESPONDENTE

1. Idade: anos

2. Sexo: (1) Masculino
(2) Feminino

3. Estado civil:

- (1) Solteiro(a)
- (2) Casado(a)
- (3) União de facto
- (4) Divorciado(a)
- (5) Viúvo(a)

4. Habilitações literárias (caso tenha obtido mais do que um diploma de nível superior, por favor indique a designação dos respectivos cursos):

- (1) Inferior ao 12º ano
- (2) 12º ano completo
- (3) Bacharelato 3.1. Curso(s):
- (4) Licenciatura 4.1. Curso(s):
- (5) Mestrado 5.1. Curso(s):
- (6) Doutoramento 6.1. Área Científica:

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DA ACTIVIDADE

5. Qual a dimensão da empresa em que trabalha actualmente?

- (1) < 50 trabalhadores
- (2) 50 a 99 trabalhadores
- (3) 100 a 199 trabalhadores
- (4) 200 a 499 trabalhadores
- (5) 500 a 999 trabalhadores
- (6) > 1000 trabalhadores

6. Em que sector de actividade se insere a empresa?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| (1) Agricultura | (9) Transportes e Comunicações |
| (2) Pescas | (10) Actividades Financeiras |
| (3) Indústria Extractiva | (11) Serviços às Empresas |
| (4) Indústria Transformadora | (12) Administração Pública |
| (5) Electricidade, gás e água | (13) Educação |
| (6) Construção e Obras Públicas | (14) Outras actividades |
| (7) Comércio | |
| (8) Alojamento e Restauração | |

7. Qual o distrito em que se localiza a empresa? Distrito do/de

8. Qual a designação da Função Recursos Humanos na empresa em que trabalha:

- (1) Departamento de Recursos Humanos
- (2) Departamento de Pessoal
- (3) Outra. Qual?

9. Hierarquicamente, de quem depende o responsável pela função recursos humanos?

- (1) Faz parte da administração
- (2) Depende directamente da administração
- (3) Outra situação Qual?

10. Indique a distribuição das pessoas que trabalham à função recursos humanos segundo a categoria e o sexo, incluindo-se a si próprio(a):

Categoria	Homens	Mulheres
1. Directores/gestores		
2. Chefes de serviço/secção		
3. Técnicos		
4. Administrativos		

11. Quais as áreas da gestão de recursos humanos pelas quais é directamente responsável ou em que trabalha habitualmente?

- (1) Gestão administrativa (obrigações legais)
- (2) Recrutamento e selecção
- (3) Gestão da formação
- (4) Gestão de carreiras
- (5) Processamento de salários
- (6) Avaliação de desempenho
- (7) Higiene e segurança no trabalho
- (8) Relações laborais (negociação colectiva)
- (9) Gestão de infra-estruturas sociais da empresa (refeitório, creche, etc)
- (10) Gestão da qualidade
- (11) Comunicação interna
- (12) Gestão da política de responsabilidade social junto da comunidade (RSO)
- (13) Elaboração de estudos e relatórios internos no âmbito dos RH
- (14) Elaboração do Balanço Social, Quadros de Pessoal e resposta a questionários
- (15) Gestão global da função recursos humanos
- (16) Outras. Quais?

CEN – QUESTIONÁRIO DE EFICÁCIA NA NEGOCIAÇÃO

Os números que surgem a seguir às frases interpretam-se do seguinte modo:

1. Discordo Fortemente.
2. Discordo.
3. Indiferente.
4. Concordo.
5. Concordo Fortemente.

1. Sempre que posso sigo a tática de apresentar as minhas propostas como factos consumados.

1 2 3 4 5

2. É melhor renunciar a uma parte importante das nossas aspirações do que sujeitar-se a perder um acordo (I).

1 2 3 4 5

3. Procuo fazer pequenas concessões e que o meu adversário se veja obrigado a corresponder em aspectos que são fulcrais para os meus interesses.

1 2 3 4 5

4. Quando tentam tirar-me mais do que aquilo que eu pretendo conceder ameaço abandonar a mesa das negociações.

1 2 3 4 5

5. Estou disposto a fazer concessões nos aspectos secundários das minhas actividades, mas nunca nos nucleares.

1 2 3 4 5

6. Não convém fazer concessões à primeira, porque assim podemos assegurar melhor as prioridades dos nossos adversários.

1 2 3 4 5

7. Apresento as minhas propostas e argumentos de modo a que sejam vistas como “evidentes e inquestionáveis”.

1 2 3 4 5

8. Trato de minimizar os argumentos dos meus oponentes com o objectivo de reduzir o seu nível de exigências.

1 2 3 4 5

9. Apresentar ultimatos e ameaças é, com frequência, uma boa maneira de conseguir os objectivos a que nos propomos.

1 2 3 4 5

10. Sempre que concedo algo trato de o apresentar como mostra de vontade e flexibilidade da minha parte.

1 2 3 4 5

11. Preocupo-me em reunir argumentos e exemplos que reforcem a legitimidade das minhas pretensões e/ou que ponham em dúvida as pretensões dos meus adversários.

1 2 3 4 5

12. Tentar explicar aos meus adversários que assumam “posições mais razoáveis” é perder tempo” (I).

1 2 3 4 5

13. Procuo contrariar as ameaças de um modo pacífico e amigável (I).

1 2 3 4 5

14. Se a negociação não avança, trato de propor soluções novas e alternativas às que se estão a discutir.

1 2 3 4 5

15. Ameaçar de vez em quando com o abandonar da mesa de negociação dá muito bons resultados.

1 2 3 4 5

16. De vez em quando convém fazer-se de impaciente e chateado.

1 2 3 4 5

17. Tenciono manter a iniciativa ao longo da negociação (colocando temas, dando informações, fazendo propostas, etc).

1 2 3 4 5

18. Na hora de formular propostas procuro ter em conta, para além dos meus, os interesses e objectivos dos meus adversários.

1 2 3 4 5

19. Esforço-me por encontrar e sublinhar os interesses em comum de ambas as partes.

1 2 3 4 5

20. Exagero um pouco na importância emocional da minha implicação emocional com as posturas e propostas que estou a defender.

1 2 3 4 5

21. Os “contactos” a todos os níveis (político, económico, social, etc.) são de grande importância para o êxito da negociação.

1 2 3 4 5

22. Uma parte importante do meu êxito como negociador depende da minha capacidade de me mostrar agradável e amigável perante os meus adversários.

1 2 3 4 5

23. Esforço-me por dar uma imagem de pessoa amável, jovial e que inspire confiança.

1 2 3 4 5

24. Quando se atinge o “ponto morto” da negociação é muito útil solicitar um descanso para discutir as coisas com um café e num ambiente menos “formal”.

1 2 3 4 5

25. Aparecer irritado e impaciente ao longo de toda a negociação é uma boa maneira de pressionar os meus adversários a favor dos meus próprios interesses (I).

1 2 3 4 5

26. A conduta de um negociador que pretenda ter êxito tem de apoiar-se mais na hostilidade do que na amizade face aos seus opositores (I).

1 2 3 4 5

27. Quando se trata de ameaçar ou advertir os meus adversários preocupo-me em fazê-lo de um modo não ofensivo.

1 2 3 4 5

28. Mais do que ameaçar de forma directa, procuro que os meus adversários estejam conscientes da situação em que me colocam quando mantêm determinadas atitudes ou exigências.

1 2 3 4 5

29. Faço notar, e inclusivé exagero, todos os erros e confusões que os meus oponentes possam cometer ao longo da negociação (I).

1 2 3 4 5

30. Se a outra parte fez algo de positivo ou meritório não hesito em fazê-lo saber.

1 2 3 4 5

31. Sou capaz de reconsiderar a minha própria postura e reconhecer os meus erros.

1 2 3 4 5

32. Antes de iniciar a reunião, ou nos intervalos da mesma, procuro criar um ambiente descontraído com os meus adversários sobre assuntos pessoais ou notícias da actualidade.

1 2 3 4 5

33. Procuro ser flexível em relação aos meios necessários para chegar a um acordo, mas mantenho-me firme no que respeita à consecução dos meus objectivos.

1 2 3 4 5

34. Quando a propostas que estão em cima da mesa não me convencem, costumo realizar propostas alternativas às que se estão a discutir.

1 2 3 4 5

35. Procuo muito sondar os meus adversários em relação aos seus verdadeiros interesses e objectivos.

1 2 3 4 5

36. Dedico muito esforço na busca de alternativas que reflectam os nossos interesses comuns.

1 2 3 4 5

37. Costumo participar activamente em todas as sessões de negociação.

1 2 3 4 5

38. Prefiro permanecer num segundo plano para ver como se vão desenvolvendo os acontecimentos (I).

1 2 3 4 5

39. Insisto em convencer os meus adversários através da persistência constante das minhas alternativas (I).

1 2 3 4 5

40. Se me mantenho firme e seguro nas minhas propostas, a outra parte não tem senão ceder nas suas pretensões (I).

1 2 3 4 5

ANEXO 3
Pedido Para Recolha de Dados (APG/AMEGRHUM)

ANEXO 3

Exmo(a) Responsável pelos Serviços Técnicos/Científicos da APG/AMEGRHUM:

Chamo-me Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira, sou aluno de **Doutoramento em Ciências Sociais, com especialização em Psicologia, na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, na Universidade Fernando Pessoa no Porto**, e estou a elaborar **tese, sob orientação do Professor Doutor Pedro Cunha, sobre “a negociação e poder no âmbito da gestão de recursos humanos: uma análise organizacional no Norte de Portugal”**.

O objectivo primordial desta investigação empírica tem que ver com a análise da participação da GRH nas decisões e no negócio e com o estudo da relação entre a importância, a influência e o estatuto do departamento de recursos humanos e algumas variáveis de personalidade e comportamentais, intrínsecas aos gestores de recursos humanos enquanto negociadores.

Para que este desiderato se cumpra **venho por este meio apelar a V. Excias para a importância da colaboração de V. Excias nesta investigação, pedindo-lhes, se possível for, para que possam sensibilizar os vossos sócios para esta pesquisa enviando-lhes, para o efeito, o processo em ficheiro anexo, no qual, para além de uma carta de apresentação e explicitação dos procedimentos, se inclui um questionário (antecedido de questões sumárias de caracterização da amostra) que é absolutamente anónimo e confidencial e será apenas utilizado para ser tratado estatisticamente, de um modo global.**

Tentar-se-á, com este questionário (**Questionário de Eficácia na Negociação (CEN)**), contribuir cientificamente para que, de entre outros intentos, se perceba a natureza da negociação, e para que melhor se possa caracterizar os diferentes tipos de negociação levados a cabo pela GRH na organização. **Ao participarem nesta investigação os meus colegas estarão a colaborar, directamente, em mais uma tentativa de (re)afirmação científica da GRH no nosso país, esforço análogo aos que a APG tem vindo a desenvolver desde a sua fundação.**

À semelhança do que aconteceu com outros colegas que utilizaram este mesmo instrumento, fico a aguardar V. resposta, na esperança de ser positiva.

Sem outro assunto de momento me despeço,

Atenciosamente,
Com os melhores cumprimentos,

Ricardo Bessa Moreira
(Sócio nº 4213)

ANEXO 4

Anexo 4: Carta de Apresentação do Questionário CEN aos Sócios da Instituição

ANEXO 4

Caro(a) colega, sócio da APG/AMEGRHUM,

Sou aluno de Doutoramento em Ciências Sociais, com especialização em Psicologia, na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, na Universidade Fernando Pessoa no Porto, e estou a elaborar tese sobre **“a negociação e poder no âmbito da gestão de recursos humanos: uma análise organizacional no Norte de Portugal”**, cujo orientador é o Professor Doutor Pedro Cunha. Com o intuito de dar seguimento à prossecução dos meus intentos académicos, na sua vertente empírica, venho por este meio pedir a sua colaboração na resposta ao questionário que a seguir se apresenta (**Questionário de Eficácia na Negociação (CEN)**), assinalando a sua opção **com um X** nos espaços para o efeito (e que demorará poucos minutos).

Ciente dos múltiplos compromissos que o quotidiano laboral coloca, o tempo dispendido para responder a este questionário reverte, directamente, para ajudar um colega e, conseqüentemente, para a efectivação desta investigação que tentarei que constitua mais um contributo nesta continua **acção de (re)afirmação científica da GRH**, pelo que apelo à sua generosidade na cedência de alguma da sua disponibilidade. As respostas são absolutamente confidenciais e serão sempre tratadas estatisticamente e de forma global. A anteceder o referido questionário será colocado um número reduzido de questões que servem para caracterizar a amostra (páginas 2 e 3).

De seguida vou apresentar-lhe uma série de frases que têm a ver com as distintas formas em que um negociador pode actuar quando se encontra a tomar parte de uma negociação (questionário CEN, página 4). Dado que não existem respostas boas nem más, correctas ou incorrectas, peço-lhes que seja totalmente sincero(a) a responder marcando a opção que, de acordo com o código que mais abaixo lhe apresentamos, melhor defina o seu grau de acordo ou desacordo com cada uma das afirmações. Para tal tenha em conta que os números que surgem a seguir às frases se interpretam do seguinte modo:

1. Discordo Fortemente.
2. Discordo.
3. Indiferente.
4. Concordo.
5. Concordo Fortemente.

Não pense demasiado nas perguntas. Responda o mais rápida e sinceramente. Concluído o preenchimento solicito-lhe o seu envio para o seguinte endereço electrónico: ricardo.m.b.moreira@gmail.com

Caso tenha alguma questão ou comentário, por favor não hesite em contactar-me.

Antecipadamente muito agradecido pela sua colaboração,

O investigador,

Ricardo Bessa Moreira

ANEXO 5
Análise de Conteúdo (Tabelas)

Análise de Conteúdo (Tabelas)

CATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Objectivos do Departamento de RH (Percepção)	Contribuição Para o Cumprimento dos Objectivos Organizacionais	<p>“Cumpre mais os objectivos pospostos dentro dos recursos que são escassos. Estamos num contexto de alguma dificuldade económica também” (E 1, p. 1).</p> <p>“Eu acho que o objectivo do Departamento de RH é criar o bem-estar dos colaboradores, essencialmente. Se as pessoas estiverem satisfeitas com certeza que vão fazer um trabalho mais produtivo, muito mais activo. Partilho muito dessa opinião de que as pessoas têm de estar satisfeitas no que fazem para produzirem o melhor possível. Não se pode estar só a fazer processamento de salários. Também se têm de preocupar com as pessoas; com o que elas têm; se têm algum problema.... A Formação também é muito importante. Tentou-se o desenvolvimento de acções mas nunca se concretizou” (E 2, p. 1).</p> <p>“Tentam, de igual forma, integrar os funcionários dentro do contexto da empresa. Tudo isto, para além do papel importante que têm no Recrutamento, na parte da Avaliação Psicológica, para que haja uma adaptação funcional ao contexto no qual a pessoa vai desempenhar o seu papel. Ninguém mais do que a área dos Recursos Humanos terá de ter essa competência, essa mais-valia. Ao nível de uma das empresas do grupo, por ser muito específica (derivado aos produtos que comercializa) existe uma Direcção que se ocupa da Formação que é a minha. Portanto essa área foge da alçada do Departamento de RH. Depois, fazemos uma formação interna, também, numa área técnico-específica. Uma formação mais comportamental global, que vá ao encontro de necessidades pontuais sentidas a esse nível, isso sim, já poderá estar a cargo da GRH (ex: formação de formadores e outras)” (E 3, p. 1).</p> <p>“A ideia que eu tenho do que deveriam ser os Recursos Humanos é a de que, além de tirarem o máximo partido das pessoas, ao nível de elas serem úteis para a empresa, também deveriam procurar valorizá-las e motivá-las para que elas se sintam parte da empresa, não como meras colaboradoras, ou como números. Todas as pessoas têm <i>altos</i> e <i>baixos</i> na vida. Muitas vezes há avaliações de desempenho, disto e daquilo, de maneira que os Recursos Humanos deveriam <i>estar em cima disso</i>” (E 4, p. 1).</p> <p>“A GRH tem de se inteirar dos problemas para depois os expor e, quando se tomar essa decisão, poder ter a certeza que haverá o mínimo de efeitos colaterais. Tudo isto depende do número de trabalhadores e da estrutura da empresa. Se for uma estrutura mais complexa, com diversos tipos de funções acredito que seja muito mais complicada a GRH do que numa empresa de estrutura mais simples, que tenha dois ou três tipos de funções. Agora, se há vários tipos de actividades e múltiplos interesses, como é o caso desta empresa, torna-se muito mais difícil... Há uma tentativa de aplicação de modelo matricial, mas depois acaba por se adaptar cada negócio às suas necessidades. Neste período de reestruturação o papel da GRH poderia ser muito importante no sentido de informar com o que se poderia contar com as reacções das pessoas e até onde se poderia exigir-lhes determinadas coisas. No entanto, cada Direcções, como é normal, acaba por fazer um pouco a sua Gestão de Recursos Humanos. A GRH acaba por saber através de nós, as outras direcções, de algumas situações” (E 5, p. 1).</p> <p>“Aqui, os objectivos, não do Departamento de Recursos Humanos em si, mas os objectivos da gestão geral desta empresa, sempre foram, realmente, o bem-estar dos colaboradores; sempre foi o acolhimento dos colaboradores num conjunto em que se sintam bem-vindos e em que se sintam capazes de dar o seu melhor; sempre foi uma política bastante aberta e acolhedora, digamos assim, na procura da satisfação mútua entre colaborador e empresa. Realmente, nos últimos tempos, os objectivos não têm sido muito claros...” (E 6, p. 1).</p> <p>“Ora bem, basicamente, no Departamento de Gestão de Recursos Humanos penso que a principal ‘missão’ é gerir o ‘capital humano’ da empresa. O que é que isso significa em termos práticos: o capital humano tem a ver com a capacidade que uma empresa tem de evolução. Se quisermos, podemos olhar para a palavra-chave em si que é o ‘recurso’. Há vários ‘recursos’ críticos nas empresas incluindo as pessoas, depois há mais dois ou três pontos importantes que as empresas precisam para poderem funcionar: os processos, a cultura da própria empresa, a sua estrutura formal. Estas quatro questões formam o <i>‘esqueleto da empresa’</i>. Gerir o ‘capital humano’ tem a ver, obviamente, com seleccionar, por isso ‘comprar’; ir ao mercado ‘buscar’ as pessoas e toda essa parte das ‘compras’ tem que ver com vários aspectos: ‘atrair’, saber escolher, saber seleccionar, integrar e, depois, há a função de ‘retenção’. É preciso reter as pessoas que são boas e ‘mandar embora’ as que não o são (embora não haja pessoas más, há é pessoas colocadas no sítio ‘errado’, e isso acontece com frequência a quem tem que gerir). (...)A questão da Avaliação de Desempenho ficou directamente ligada a essa questão da interligação entre os objectivos individuais e os objectivos da empresa. O sucesso das pessoas afecta a empresa. Tudo o que está identificado como interesses da empresa está deflectido nos objectivos das</p>

		<p>peças” (E 7, p.1).</p> <p>“Eu acho que, principalmente, o objectivo do Departamento de Recursos Humanos é, tipicamente, garantir que dentro da organização haja uma política clara em termos de Gestão de Recursos Humanos, ao nível por exemplo, da Gestão de Carreiras e da forma como, também, na organização se tem uma perspectiva de <i>amortização</i> do contributo das pessoas, com reflexos directos no facto destas estarem ou não satisfeitas. Os Recursos Humanos deveriam ter como objectivo perceber a satisfação das pessoas relativamente ao seu próprio percurso profissional e garantir, acima de tudo, que o núcleo da empresa funcione; garantir que todos os recursos envolvidos em termos humanos funcionam claramente” (E 9, p.1).</p> <p>“Eu perspectivoo os Recursos Humanos a conversarem com as pessoas a todas horas, não sei se é a visão mais antiga ou moderna da coisa? Cada vez mais os Recursos Humanos devem estar onde as pessoas estão e perceber o que se passa na organização. Devem ter uma perspectiva muito ‘fina’ (de ‘fotocópia’) da organização” (E 9, p. 5).</p> <p>“Enquanto departamento, o Departamento de Recursos Humanos tem um papel muito importante quer na articulação entre departamentos quer na articulação da Administração com os outros departamentos. É um papel que tem a ver com pessoas, desde o Recrutamento até à Avaliação. Digamos que o Departamento de Recursos Humanos envolve tudo o que tenha a ver com progressão na carreira e com tudo o que se relaciona, de uma forma geral, com a presença das pessoas na empresa. O Departamento de Recursos Humanos é isso mesmo, um departamento que <i>suporta</i> a organização” (E 10, p. 1).</p> <p>“Tem de ter os recursos e as pessoas adequadas à sua tarefa. Tem que ter visão, experiência e conhecimento. Por exemplo quando se fala de Recrutamento é necessário que o Departamento de Recursos Humanos deva conseguir ver para além daquilo que o candidato expressa; consiga ver se tem potencial ou não...” (E 10, p. 4).</p> <p>“Tem a ver com a formação e a evolução das pessoas dentro da organização. De alguma maneira, o Departamento de Recursos Humanos faz a Gestão das Carreiras. Se há um trabalhador que é admitido este é seguido... Eu tenho funções de coordenação de equipas a nível do <i>stock financeiro</i>, os meus objectivos individuais estão definidos em função da organização, obviamente. O mesmo se passa com os Recursos Humanos...” (E 11, p. 1).</p> <p>“Em termos globais eu vejo a Gestão dos Recursos Humanos como a gestão de um dos <i>activos</i> mais importantes na empresa. Uma empresa tanto comercializa <i>bens e serviços</i> e, no nosso caso, a componente de <i>serviços</i> é muito importante... A <i>imagem</i> que a empresa <i>passa</i> no exterior <i>passa</i> muito pelas pessoas que trabalham na empresa, não é? Quando <i>vendemos</i> determinado produto temos sempre delegados nossos que, de certa forma, quando visitam os clientes também representam a empresa e são os <i>embaixadores da marca</i> e aqueles que pretendem demonstrar as nossas características e as características dos nossos produtos. Isto para chegar à conclusão que se o Departamento de Recursos Humanos que temos não é suficientemente competente a passar a <i>mensagem</i> que a empresa quer para o exterior... a <i>organização poderá até ser muito boa, mas se não tiver os Recursos Humanos à altura dessa função não chegamos lá...</i> Um dos <i>pilares</i> da <i>filosofia</i> da organização é o respeito pelas pessoas, os outros são: o trabalho em equipa, a melhoria contínua, a busca da origem dos problemas. (...) Para dar um exemplo: grande parte dos quadros de Direcção desta empresa - incluindo eu próprio - são constituídos por pessoas que <i>cresceram</i> dentro desta organização (<i>quando entrei para aqui era escritório fui evoluindo em termos de carreira e hoje estou a dirigir uma Divisão</i>). Ao longo destes anos tem sido uma prioridade a aposta na Formação...” (E 12, p. 1).</p> <p>“No fundo, são objectivos comuns à visão global da empresa. Existe uma <i>filosofia</i> que, para além uma parte de operacionalização, que nasceu na <i>prática</i> e assenta na produção; - que para além dessas questões <i>práticas</i> - aposta também na questão das pessoas. Realmente, nesta empresa, existe uma grande aposta nos <i>recursos humanos</i> (na forma como deverá desenvolver pessoas <i>capazes</i>). Se calhar, mesmo sem ter consciência que isso teria a ver com Gestão de Recursos Humanos, o nosso fundador, há muitos anos, já tinha essa <i>visão</i>. O ‘gestor de topo’ tem que conhecer o trabalho de um colaborador da ‘base’. Estamos numa altura interessante para <i>testar</i> isso que é uma altura de <i>crise</i>. Tentamos que o lucro e a parte económica não sejam os aspectos mais determinantes e sejam vistos a longo-prazo” (E 13, p. 1).</p> <p>“Nós existimos com o objectivo de podermos desempenhar da melhor forma as funções nos nossos serviços (unidades de negócio). Temos uma <i>visão</i> estruturada para podermos responder às várias solicitações. Entroncando nos Recursos Humanos, como é lógico, é uma Divisão que é fundamental que seja a melhor possível... que promova a existência das pessoas certas para determinada função, no sentido de se tentar tentar atingir os objectivos anuais. Portanto, é</p>
--	--	--

	<p>uma preocupação constante desta empresa ter, de facto, um quadro de pessoas ‘qualificado’. Por exemplo, ao nível da <i>média etária</i> desta unidade é muito baixa (na casa dos 30 anos) e quase todos os colaboradores têm formação superior. As pessoas passado pouco tempo de estarem aqui ficam imbuídas da nossa forma de trabalhar, <i>sem se precisar de andar com bandeiras nem nada (...)</i>” (E 14, p. 1)</p> <p>“ Não sei se sabe, penso que já lhe disseram isso, a nossa Divisão de Recursos Humanos tem uma responsabilidade muito grande na Formação Externa: esta empresa tem uma Formação de Grupo aberta ao exterior (a pessoas que não são cá trabalhadores) com recurso a ‘professores’ internos e externos. Por <i>graça</i> digo <i>que isto às vezes parece uma Faculdade</i> (temos mais de uma centena de formandos todos os dias connosco). Apesar de na minha Área (Vendas) se fazer uma Formação independente, esse outro tipo de Formação está sob a alçada dos Recursos Humanos (o que se gasta aqui em formação interna também é uma <i>coisa incrível</i>). A Avaliação de Desempenho está agora a ser <i>levada muito a sério</i>, estando a serem efectuados vários levantamentos (no âmbito da certificação de qualidade; fomos certificados há 15 dias atrás). Quem tratou desse assunto foi o Departamento de Ambiente e Qualidade mas com uma participação muito forte de todas as direcções, incluindo a da Direcção de Recursos Humanos” (E 14, p. 2).</p> <p>“Não sei se lhe disseram mas já agora, é uma coisa recente, proximamente, vamos ter uma reunião de topo sobre uma análise feita (à semelhança do que tínhamos feito em 2007 efectuou-se um questionário anónimo a todos os colaboradores, com uma taxa de resposta de cerca de 80%) àquilo que as pessoas pensam sobre a empresa; sobre tudo e mais alguma coisa, e os resultados foram muito <i>satisfatórios</i> (convém não esquecer que era anónimo). Tudo organizado pelos recursos Humanos. Vamos tentar resolver algumas das coisas que os colaboradores apontam como estando menos bem, uma delas com certeza que já está a ver qual é e que não vai ser possível atender: é o aumento dos salários. Em relação a esse aspecto as pessoas nunca estão satisfeitas (mesmo quem ganha bem acha que deve ganhar mais)” (E 14, p. 5).</p> <p>“(…) dado que condiciona todo um conjunto de processos - desde a admissão das pessoas, a formação, a <i>fidelização</i>, a progressão nas carreiras e a sua continuidade na empresa (mobilidade) – o departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental” (E 15, p. 1).</p> <p>“Em termos de outras áreas, o papel dos Recursos Humanos, para além da <i>gestão mais corrente</i>, tem a ver com projectos mais específicos que a empresa encara como prioritários (Formação, ou até a própria Segurança que também está dependente dos Recursos Humanos)” (E 15, p.2).</p> <p>“Na realidade, o meu departamento é uma ‘empresa’; é uma ‘empresa’ que sub-contrata ‘serviços’, neste caso de recursos humanos, a uma outra direcção que existe como se fosse uma ‘empresa’ autónoma. Cada departamento acaba por ser muito ‘estanque’, embora’ tenha Direcções Centrais às quais recorre. Acabo por funcionar como se fosse uma espécie de Director geral da minha Área. Ainda há pouco tempo tivemos uma reunião de reflexão estratégica da empresa e nessa reunião tinha assento a Direcção de Recursos Humanos e uma das apresentações foi feita pelos Recursos Humanos; vieram dizer-nos qual era a política salarial da empresa e quais são os desafios que enfrentamos em termos de recursos humanos, nomeadamente o ‘envelhecimento’ da população activa, a rotação de pessoas, as questões salariais que se vão colocando por funções. Nesta parte acabam por nos dar a visão deles para depois trabalharmos” (E 16, p. 2).</p> <p>“Portanto, no caso prático da nossa empresa e na nossa realidade, bom, eu acho que o papel dos Recursos Humanos e da nossa Direcção de Recursos Humanos, especificamente, é muito importante numa empresa com tanta mão-de-obra como a nossa (milhares de colaboradores). A existência e o grau de <i>sofisticação</i> que é necessário ter em fazer todo um Recrutamento e Selecção e, depois, uma Análise de Desempenho e do Desenvolvimento dos quadros da empresa, necessariamente que tem de <i>obrigar</i> a Direcção de Recursos a estar completamente <i>alinhada</i> e completamente <i>entrosada</i> com aquilo que são os objectivos e a <i>missão</i> do próprio negócio. Respondendo concretamente à sua pergunta acho que sim, acho que estão...” (E 17, p. 1).</p> <p>“Os Recursos Humanos têm áreas distintas de actuação. Não conheço o organigrama mas é como eu os vejo: têm uma área de Recrutamento, têm uma área de Formação, têm uma área mais Administrativa e de Processamento de Salários. A Gestão de Carreiras não sei se será autónoma e isolada, não sei se está na parte Administrativa... mas o que eu sinto, e que interage connosco, é também uma avaliação do diagnóstico e do clima. Supostamente há alguém dos Recursos Humanos que se preocupa com o Clima Social da organização” (E 18, p. 1).</p> <p>“Temos, de facto, um Diagnóstico do Clima Social ao qual respondemos todos anos. É o Departamento de Recursos Humanos que o promove, com pessoas de fora. Se invariavelmente as pessoas se queixam relativamente a determinada condição, eu não sei o que é que eles fazem com os resultados, mas acredito que a</p>
--	--

		<p>Direcção de Recursos Humanos vá actuar, justamente, nos pontos que têm resultados mais negativos... Todos os anos vemos os resultados e comparamos com os anteriores. Pretende-se demonstrar que parâmetros mais mal avaliados podem ter evolução positiva em relação ao ano seguinte. Sobre os resultados de negócio não tenho muita visibilidade sobre isso. A Direcção de Recursos Humanos parece ser flexível” (E 18, p. 5).</p> <p>“Mas, pergunta como é que se articula o papel do Departamento de Recursos Humanos com os objectivos da empresa ou se se articulam bem? Pronto, a nível de Recrutamento eu pessoalmente, na minha Direcção em particular, não percebo porque é que se demora tanto tempo, quando existe necessidade de um candidato a recrutar. Somos uma empresa de grande prestígio e não percebo porque é que demoro meses até ouvir um candidato. Muitas das vezes fico satisfeita com os candidatos que ouço, mas, efectivamente, acho que o tempo do recrutamento é extremamente longo; acho que o Departamento de Recursos Humanos já devia <i>ter em carteira</i> alguns candidatos caso fossem necessários. Nós necessitamos e comunicamos, agora, até ser colocado o anúncio; até eles os ouvirem e passarem as fases todas demora muito tempo. Relativamente à Formação, neste momento, está bem sistematizada; nós recebemos anualmente um programa de Formações onde podemos enquadrar as pessoas, a única coisa que poderia sugerir como melhoria era: tentar haver Formações mais de especialização na área do trabalho, que se adaptassem mais às necessidades das funções (têm Formações mais globais)” (E 19, p. 1).</p> <p>“Agora tiveram uma iniciativa muito boa e aí foram proactivos, até foi há pouco tempo; está a haver alguma rotatividade entre os colaboradores nesta Direcção e os motivos não têm que ver com falta de motivação para a função ou mau relacionamento com os colegas ou com as chefias, mas com o factor remuneração. A iniciativa dos Recursos Humanos foi fazer uma entrevista para perceber os <i>reais</i> motivos da saída de um colaborador... Mesmo ao nível comportamental o Departamento de Recursos Humanos deveria ter maior intervenção...” (E 19, p.3).</p> <p>“A percepção que eu tenho é que a empresa tem uma enorme responsabilidade social a todos os níveis de negócio, mas é uma intervenção que não passa muito pelo Departamento de Recursos Humanos; é mais <i>diluída</i>. Tenho uma plena consciência sobre a responsabilidade social no negócio da companhia, mas sobre a parte dos Recursos Humanos não consigo ter uma grande percepção sobre a sua <i>quota-parte</i>. Acredito que todos os departamentos terão de ter responsabilidade social. Para os Recursos Humanos é importante <i>Formação, Formação, Formação e valorização, valorização, valorização: ter a pessoa certa no lugar certo</i>” (E 20, p. 3).</p>
<p>Modelos: Administração de Pessoal Vs GRH</p>	<p>Administração de Pessoal</p>	<p>“Como é que é hoje ou como é que eu gostaria que fosse a GRH? Eu diria que ainda está numa fase de reestruturação. Durante muitos anos não houve, sequer, Departamento de Recursos Humanos. Houve uma tentativa antes de estar a pessoa responsável que está cá agora; dois ou três anos antes, mas com uma pessoa com uma certa idade, com uma cultura um pouco ultrapassada. Tinha assim umas ideias um bocadinho... pronto, não creio que fossem as ideias mais apropriadas para aquilo que é o funcionamento das empresas. (...) Anteriormente era tudo muito em função de potenciais conflitos laborais. Do que eu tenho memória o departamento como é agora nunca existiu. (...) Antigamente havia uma Secção de Pessoal que se dedicava à parte administrativa do processamento de salários e pouco mais. Se calhar neste momento ainda está um bocadinho nessa vertente jurídico-administrativa, fruto das circunstâncias (...). Neste momento é uma gestão mais administrativa mas a caminhar para uma vertente estratégica” (E 1, p. 1).</p> <p>“Se calhar as pessoas vêm o Departamento de GRH muito envolvido na área administrativa e jurídica. Ao nível das outras direcções nem tanto (...)” (E 1, p. 3).</p> <p>“A perspectiva adoptada por este Departamento de RH é mais administrativa. Ligada aos processamentos de salários e à negociação quando é para despedir pessoas. Falta um bocadinho mais de acção social com as pessoas” (E 2, p. 1).</p> <p>“Nunca houve aqui uma Gestão de Recursos Humanos. Havia uma Secção de Pessoal que tratava salários. Nunca houve uma verdadeira política de recursos humanos. Só de há três anos para cá têm esta designação de Departamento de RH e, para já, ainda não se sente muito a mudança. No entanto, antes ninguém nos dizia nada sobre, por exemplo, subidas de escalão e agora pelo menos já têm essa incumbência” (E 2, p. 4).</p> <p>“Aqui não tanto ao nível dos objectivos mas mais de funções, é de referir o processamento salarial, que é a base da parte dos Recursos Humanos” (E 3, p. 1).</p>

	<p>“É importante que as pessoas sintam que a sua valorização profissional e pessoal vai subindo, senão deixa de ser um Departamento de Recursos Humanos e passa a ser um Departamento de Pessoal, que processa os salários, as faltas e isso. A GRH aqui é muito administrativa, é mais administrativa do que Gestão de Recursos Humanos. É mais administrativa do que estratégica. Não conheço suficientemente bem para saber se caminha para o outro pólo. Aqui é mais isso. Aquela barreira entre Serviço de Pessoal e GRH ainda não está ultrapassada. Eu já trabalhei noutras empresas e o Departamento de RH aqui faz-me lembrar o Departamento de Pessoal do primeiro emprego que tive a sério, num Banco, ainda antes do 25 de Abril, há trinta e tal anos. Depois trabalhei, antes de vir para este grupo (há dezasseis anos), em empresas multinacionais e os Recursos Humanos eram muito mais proactivos. (...) Lembro-me que parte da Formação desenvolvida por uma dessas multi-nacionais nos Países Latino-Americanos e em Portugal e Espanha era feita por um brasileiro. Era uma pessoa que vinha cá regularmente e tinha uma relação estreita com os Recursos Humanos. A formação dele não era técnica, essa era dada por técnicos. Era uma formação em Psicologia, técnicas de vendas, motivação de equipas, coisas desse género. Era comportamental tanto quanto possível. O <i>irmão J</i>, que era como chamávamos o formador, já tinha muita prática da área e <i>conhecia bem a cabeça</i> de um mexicano ou de um espanhol. Mas, há determinados aspectos comportamentais que são comuns. No entanto, a empresa-mãe é que ditava as leis, era vertical, não havia <i>cá folclores</i>” (E 19, p. 1).</p> <p>“Por muito que o Departamento de Recursos Humanos se esforce, se não tiver o <i>agrément</i> da Administração é muito difícil; se esta não tiver uma política que dê oportunidades de acção ao departamento de RH, que é o caso, este acaba por ficar muito restringido ao Departamento de Pessoal” (E 4, p. 3).</p> <p>“A maneira como eu vejo a Gestão de Recursos Humanos... Portanto, falo da parte prática do processamento de ordenados e do processo todo do trabalhador - que é uma parte mais administrativa - há a parte legal, mas também deveria haver a parte psicológica. Estamos a atravessar uma fase de muitas mudanças e era, de todo, impensável da nossa parte estarmos a exigir mais dos Recursos Humanos. São apenas duas pessoas. Neste momento as prioridades são outras. Sabemos o que deveriam fazer mas, na prática, é complicado. Nesta altura aproxima-se mais de um modelo administrativo, embora as decisões últimas que se têm tomado tenham uma natureza estratégica. O problema é que, depois, devido às circunstâncias as estratégias mudam de um mês para o outro e as pessoas, não só nós como a Direcção de Recursos Humanos, também se sentem, um pouco perdidas... A desorientação também provém muito da Administração. Mas, está a evoluir e, desde o início, há um projecto de se <i>montar um verdadeiro</i> Departamento de Recursos Humanos (até agora organizaram-se arquivos e ficheiros informáticos). Ainda funcionam muito como <i>bombeiros</i>...” (E 5, p. 2).</p> <p>“Neste momento, é uma Gestão de Recursos Humanos muito administrativa. Houve algumas tentativas de desenvolvimento mas que acabaram por ser arrastadas por toda esta conjuntura” (E 6, p. 1).</p> <p>“É mais um modelo de desenvolvimento que faz com que o <i>recurso</i> humano <i>cresça</i> ou venha a <i>crescer</i> (a empresa são as pessoas). Pelo menos, é essa a perspectiva da <i>Administração de Pessoal</i>.” (E 11, p. 1).</p> <p>“O tal Departamento de Recursos Humanos tem uma parte meramente administrativa, essa sim ninguém pode substituir (questões legais). Depois há a questão das políticas de Recursos Humanos que o departamento que pode e deve determinar, mas depois, na prática, os seus elementos podem ser <i>os melhores do mundo</i> que se não houver capacidade para se gerir junto do Departamento Recursos Humanos (debaixo de uma política comum) torna-se muito difícil... É um nome mais <i>pomposo</i> mas não deixa de ser também <i>Serviço de Pessoal</i>...” (E 13, p. 1).</p> <p>“De maneira que, para responder à questão, as pessoas vêem os Recursos Humanos numa perspectiva ainda muito administrativa; mesmo que um bocadinho além do processamento de salários... e, portanto, a <i>Gestão de Carreiras</i> não existe neste momento... O próprio Departamento de Recursos Humanos surgiu da ‘absorção’ de uma empresa desta área do grupo. O Departamento de Pessoal existia e depois, há cerca de 10 anos, transferiu-se essa empresa de consultadoria em Recursos Humanos para cá, quando acabou, e surgiu o Departamento de Recursos Humanos. O grupo como não tinha Gestão de Recursos Humanos e como tinha uma empresa nessa área aproveitou essa situação...” (E 15, p. 1).</p> <p>“Somos muito <i>virados</i> ainda para os processos e procedimentos administrativos e muito menos para o potencial humano; para a Avaliação de Desempenho e para o Desenvolvimento de Carreira. Aquilo que é feito é feito numa perspectiva burocrática e não numa perspectiva do seu <i>real</i> sucesso e da sua <i>real</i> implementação” (E 17, p. 1).</p> <p>“Do ponto de vista do modelo, aqui aproxima-se mais de uma perspectiva Administrativa: Vamos lá ver; o Director-Geral poderá eventualmente discutir com a</p>
--	---

	<p>Administração alguma coisa sobre Gestão de Recursos Humanos a nível estratégico. O que nós temos é um processo interno de Análise de Desempenho e Desenvolvimento de Carreira em que sou avaliado pelo Director-Geral e pela equipa e depois eu também avalio a minha equipa (e faço sessões de avaliação com ela). O Departamento de Recursos Humanos acaba por ser <i>repetitivo</i> nos processos jurídico-administrativos que desempenha. Estou a dizer-lhe isto em função do meu conhecimento da empresa. Trabalhei nesta empresa depois sai e voltei (apesar de tudo das empresas em que trabalhei a empresa sobre a qual tenho as melhores referências sobre a Gestão de Recursos Humanos é esta)” (E 17, p. 2).</p> <p>“(risos) Acho que está a <i>caminhar</i> para um modelo um bocadinho mais estratégico, mas ainda é muito administrativo. Está a ter uma evolução positiva nesse âmbito. Há uma intenção e uma <i>força de vontade</i> para isso, mas acho que ainda é um bocadinho administrativo. Poderiam ter uma parte mais estratégica, com conhecimento do negócio, ao serem eles próprios a proporcionar e não nós a ter que solicitar. Portanto, poderia haver indicações mais estratégicas da parte dos Recursos Humanos. O que eu acho é que nós fazemos a avaliação dos nossos colaboradores, mas a progressão deles na carreira não se processa tanto por aquilo que nós fazemos como procedimentos a nível da avaliação, mas mais pelo conjunto de oportunidades. Fazemos avaliação anual e não é por aquilo que colocamos lá que leva as pessoas a progredirem e, pronto, investimos tanto nesse tipo de trabalho que poderia haver uma maior atenção (do Departamento de Recursos Humanos) à avaliação que é feita anualmente com cada um deles...” (E 19, p. 1).</p>
GRH	<p>“Não tem nada a ver com o que era há 12 anos ou 30. Neste momento já ultrapassou e tem pessoas ligadas às áreas da Sociologia e da Psicologia. (...) Há alguns anos que a designação deste departamento é Departamento de GRH. (...) Portanto, eu diria, até porque conheço todos os casos, que, se calhar, daqui por uns tempos estará na altura de os Recursos Humanos avançarem para aqui (modelo mais estratégico). Eu penso que é aquilo que se passa nas outras empresas. Muito nessa área comportamental... Todavia, tem um Departamento de Recursos Humanos com alguma dimensão suficiente para, pelo menos, em determinadas áreas já poder avançar para aí.” (E 1, p. 1).</p> <p>“Agora já têm pelo menos como recurso o facto de terem um departamento de RH configurado e poderão, no futuro, desenvolver-se. Mas, a política da Administração também terá de mudar um bocadinho para que essa pessoa (que está à frente dos Recursos humanos) possa crescer para tomar iniciativas (ex: propor seguros de saúde) que fazem falta...” (E 2, p. 4).</p> <p>“Felizmente, nós já não estamos nessa situação jurídico-administrativa. Se quer que lhe diga já não sinto muito isso. Isso para mim (ex: despedimentos e férias) tem um peso funcional tão pequeno que quase não existe. O Administrador promoveu uma visão de um Departamento de Recursos Humanos que faria mais do que tarefas administrativas (...)” (E 7, p. 1).</p> <p>“Quando entrei para esta organização havia uma pessoa que processava os ordenados. Isso já foi há muitos anos. Entretanto, criamos um Departamento de Recursos Humanos e isso para mim é um dado adquirido. O Departamento de Recursos Humanos, obviamente, tem que pagar às pessoas, garantir que temos pessoas para entrevistar e seleccioná-las, mas isso é o básico (chegamos a ter uma fase em que nos outros departamentos recebíamos os candidatos sem haver uma pré-entrevista realizada pelo Departamento de Recursos Humanos, agora já não acontece). Quando as empresas começam a ficar um bocadinho mais ‘sofisticadas’ - aumentando muito o seu número de funcionários - é necessário que o Departamento de Recursos Humanos seja um bocadinho mais ‘sofisticado’ também e olhe para as competências, veja se as pessoas estão no sítio certo e se se podem desenvolver (tirando um melhor rendimento delas).</p> <p>Quanto aos modelos de Gestão de Recursos Humanos, isso depende muito da maturidade da empresa e dos gestores” (E 8, p. 1).</p> <p>“As questões administrativas têm que funcionar mas, hoje em dia, cada vez mais, devido à conjuntura económica, os Recursos Humanos têm de ter uma maior percepção das motivações das pessoas e ter a responsabilidade de garantir que estas se sintam bem. Acho que as empresas são feitas por pessoas e estas deveriam ser o principal objectivo. Aqui tal não se passa a <i>cem por cento</i>... No entanto, nesse sentido, já estamos <i>uns passos à frente</i> da questão só processual, já avançamos há algum tempo. Já há uma gestão muito forte em termos de Recrutamento. Há uma tentativa de abordagem mais estratégica...” (E 9, p. 1).</p> <p>“No meu ponto de vista não é só um Departamento que se preocupa com os pagamentos aos colaboradores mas também se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento destes...” (E 11, p. 1).</p> <p>“Já há muitos anos que este departamento se designa Departamento de Recursos Humanos (pelo menos que eu me lembre; há mais de 20 anos), mas quando cheguei à empresa <i>aquilo</i> de Gestão de Recursos Humanos tinha muito pouco; servia mais para gerir os aspectos administrativos... Tem havido uma evolução</p>

		<p>muito grande nesta Divisão. A parte administrativa tem assumido posições mais <i>secundárias</i>. Não tem a ver só com o facto de os Recursos Humanos terem uma Direcção; quase todas as empresas têm, a questão tem a ver com esta dinâmica de funcionamento. Repare uma coisa: por exemplo, desde que esta empresa se formou que são muito raros os casos de despedimentos Por outro lado, <i>recorre-se pouco a trabalhadores temporários...</i>” (E 12, p. 1).</p> <p>“(…) no que diz respeito aos Recursos Humanos, tem evoluído muito... Pode evoluir muito mais, mas a <i>evolução</i> tem sido significativa. Na nossa Divisão sentimos um bom <i>apoio</i> da parte da divisão de Recursos Humanos, o que é fundamental, nomeadamente porque houve uma necessidade de <i>renovação</i> de quadros. <i>A vida não se compadece com as novas tecnologias</i> e precisávamos de gente mais ‘qualificada’ (...). Há bastantes anos era Departamento de Pessoal: registar as faltas, pagar os salários etc... A partir daí as coisas passaram a ir mais fundo... passaram a analisar-se as tais <i>sensibilidades</i>... Foi um investimento muito grande que a empresa fez nesta área; ao ponto de termos aqui um <i>amigo</i> bem perto (concorrência) que já nos <i>roubou</i> pessoas com <i>altas qualificações</i> cá dentro...” (E 14, p. 1).</p> <p>“Ao nível da Gestão de Recursos Humanos, pelo elevado volume e pelo elevado tráfego... eu vou-lhe ser muito sincero acho que temos uma política de Recursos Humanos muito <i>antiquada</i>” (E 17, p. 1).</p> <p>“É um bocadinho dos dois... sentimos muito mais a parte administrativa, sem dúvida, mas tem alguma coisa de estratégico também; sente-se alguma coisa em alguns pontos de contacto. Por exemplo num dado processo de Recrutamento foi-nos apresentado um plano integrado, com aquilo que se pretendia daquele Recrutamento (indicava vários caminhos a seguir). Portanto, tem alguma coisa de estratégico, não é apenas só administrativo. Na Avaliação de Desempenho não sinto tanto, mas de certeza, depois, na avaliação dos resultados e tomada de acção também há-de ter alguma coisa de estratégico, mas obviamente, com menos visibilidade...” (E 18, p. 1).</p>
Caracterização do Departamento	Sistemas de Controlo	<p>É uma empresa onde não há sindicatos, nem relógios de ponto, aqui ou nos armazéns” (E 1, p. 1).</p> <p>“Nós (Departamento Financeiro e GRH) temos de nos preocupar com o todo e a Administração também. Não há assim mais nada, quer dizer há o controle que também pressupõe visão de conjunto” (E 1, p. 3).</p> <p>“A negociação acaba por ser feita pelas chefias (Direcções) mais a um nível <i>micro</i> do que <i>macro</i>... o <i>canal</i> é sempre feito pelas chefias até chegar aos Recursos Humanos...” (E 15, p. 4).</p> <p>“Toda a gestão das 85 pessoas que fazem parte desta Direcção é minha. Nós temos uma Direcção de Recursos Humanos (que também tem a seu cargo algumas dezenas de pessoas; mais de 50) à qual eu solicito ‘serviços’. Sou eu que conduzo o processo de Avaliação de Desempenho das pessoas; que avalio a sua <i>performance</i>, quer quantitativa quer qualitativamente, e que identifico conjuntamente com as pessoas, quais são as necessidades de desenvolvimento. Com base nessas necessidades eu vou requerer ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos formações específicas. Sou eu que faço a Avaliação de Desempenho, mas todos os anos tenho de ir falar com o Administrador do pelouro dos Recursos Humanos sobre: como está a minha equipa; se tenho certos problemas e necessidades de formação... Em termos de Recrutamento e Selecção quem faz a primeira triagem é o Departamento de Recursos Humanos. As entrevistas são depois conduzidas por mim. A parte final é minha. Eles conduzem as entrevistas para um pequeno grupo e para cada função eu ouço em média à volta de 6 pessoas (para cada vaga). A Análise e Descrição de Funções é comigo. Há um plano estruturado. O Departamento de Recursos Humanos é que pós a análise e descrição ‘no papel’. Sempre que há uma ‘nova’ função, ainda há pouco estava a falar com uma colega sobre isso, somos nós que definimos a função e que ‘balizamos’, digamos assim, o âmbito de actuação dessa mesma função e que, pronto, damos a conhecer quer à estrutura interna quer à externa onde a pessoa irá actuar. Sou eu que o faço. Aquelas funções que já estão definidas há muito tempo o próprio Departamento de Recursos Humanos já tem um descritivo sobre elas (ex: gestor de categorias é uma função que existe há muito tempo), mas funções ‘novas’ somos nós que definimos em função da estratégia de negócio e o negócio está sempre a evoluir. Estamos a lançar novas <i>insígnias</i> que têm outras necessidades em termos dos Recursos Humanos. Sobre essas necessidades sou eu que defino o âmbito de actuação... A Formação é dada por eles e solicitada por nós. Ex: eu digo que para o próximo ano precisamos de Formação em Negociação ou Liderança e eles procuram, junto internas e externas executar os pedidos que vêm da nossa Direcção. Há também um jornal da empresa que está a cargo do Marketing e dos Recursos Humanos e há um site do colaborador que também é gerido pelos recursos Humanos...” (E 16, p. 1).</p>
	Perspectiva das Relações Entre os Trabalhadores e a	<p>“Mas, é o que eu digo, não é uma empresa onde existam determinados conflitos que obriguem a algum investimento nessa área” (E 1, p. 1).</p> <p>“Falta, por exemplo, concretizar as propostas de horários de verão. A partir de determinado mês (não sei ao certo, mas julgo que seria a partir de Maio até</p>

<p>Gestão</p>	<p>Setembro) as pessoas trabalhariam horas seguidas das 8.00 até às 15h00 e iriam embora. Assim teriam uma tarde livre, não é. Aqui também depende muito da boa recepção ou não da Administração, as coisas até podem ser propostas mas depois...” (E 2, p. 2).</p> <p>“(…) E, a partir daí, ter tendência a ter contacto com a vida normal dos trabalhadores sem ser através das questões das faltas e das férias. Teria de deixar de ser um departamento que as pessoas sabem que existe, mas não sabem muito bem para o que é que serve. Não sei se alguma vez os Recursos Humanos foram ao armazém falar com as pessoas. Há ali pessoas que estão cá há mais de trinta anos (...)” (E 4, p. 4).</p> <p>“A própria Gestão de Recursos Humanos, na minha opinião, vai muito na defesa dos interesses das empresas, mas, também na defesa dos interesses dos trabalhadores” (E 5, p. 1).</p> <p>“Contudo, nesta fase em que estamos os Recursos Humanos têm uma acção mais limitada às contingências... É um papel muito ingrato o dos Recursos Humanos. Negoceiam principalmente os despedimentos. Não houve tempo para se criarem outras empatias e para os funcionários, no seu todo, ultrapassarem essa imagem. É muito diferente do que eu conheço lá de fora, onde os Recursos Humanos têm uma força <i>brutal</i>; o Departamento de Recursos Humanos no estrangeiro está quase ao nível de uma Direcção geral. Não tem nada a ver com a força que os Recursos Humanos têm em Portugal. Noutras empresas as grandes cabeças são contratadas pelo Departamento de RH. Isso tem uma importância estratégica muito grande: <i>vou pagar um balúrdio por aquele colaborador mas os outputs podem ser fantásticos...</i>” (E 5, p. 2).</p> <p>“(…) As Direcções são Direcções, os seus produtos são os seus produtos, os seus Directores são os seus Directores, há clientes diferenciados, mas o campo de acção e o tipo de responsabilidades estarão no mesmo plano. É muito difícil gerir este processo e neste caso os Recursos Humanos têm tentado mostrar às várias Áreas de Negócio onde é que é possível ou não manter algum equilíbrio entre elas (ex: nas novas contratações não se deve cometer esse tipo de erros). Muitas vezes, nas reuniões tocamos em vários aspectos mas esquecemo-nos sempre da parte laboral; da interferência que essa decisão pode ter na vida pessoal dos trabalhadores. Se a pessoa reagir mal e nós, nas outras direcções, não tivermos <i>alguém para nos abrir os olhos</i>, não estamos preparados para contra-argumentar” (E 5, p. 5).</p> <p>“Despedimentos não há... trabalho cá há 28 anos e se alguém me perguntar se houve despedimentos digo que não! Há é contratos a termo que acabam. Entrar mais pessoas para o quadros, como diz um dos Administradores: <i>só se for um diamante...</i> e mesmo assim temos de pensar bem. Seguimos ao <i>milímetro</i> esse rigor. Mesmo em termos de <i>processos disciplinares</i> lembro-me de um ou dois (...). Eu tenho um exemplo que, se ainda não o é vai ser, que tem que a ver com a <i>incompatibilidade</i> entre um chefe e um colaborador. Chega-se à conclusão que se se quiser <i>matar</i> o problema tem que se recorrer ao Departamento de Recursos Humanos, no sentido de se recolocar essa pessoa. <i>É quase como um casal que chega o ponto do Divórcio</i>. Os Recursos Humanos vão ter uma intervenção directa e efectiva nessa questão. Portanto como é que se resolvem as questões: juntando-se o Director em questão, o colaborador e o Director de Recursos Humanos. É uma solução que acontecerá de certeza, só se houver outra forma de resolver o problema...” (E 14, p. 4).</p>
<p>Regras</p>	<p>“(…) As pessoas cumprem naturalmente. Não me parece que seja necessário...” (E 1, p. 1).</p> <p>“Exemplos... Deixe-me ver... Normalmente se algum procedimento institucionalizado, alguma regra, alguém que tenha dúvidas dirige-se ao Departamento de Recursos Humanos para saber. Alguma outra regra pode provir da Área Financeira, mas até mesmo nesse caso, há algumas explicações que são dadas pelos Recursos Humanos” (E 5, p. 3).</p> <p>“O seu papel também acaba, de alguma forma, por passar aquilo que são as regras e os valores da organização. Têm de perceber como o <i>capital humano</i> se sente, mas também passar as regras e os valores da organização (a cultura da empresa) para o <i>capital humano</i>” (E 9, p. 1).</p> <p>“Eu já falei um bocadinho sobre isso... dentro de uma empresa, com vários departamentos, é preciso alguém que diga: <i>isto é assim; estas são as regras</i>. Um departamento não pode ter umas regras e outro departamento regras diferentes. Isso vai gerar conflito... E dentro do mesmo departamento, para a mesma função, também tem de haver regras (em termos de formação, de remuneração e regalias em geral)” (E 18, p. 4).</p>

<p>Proximidade e Participação da GRH na Tomada de Decisão</p>	<p>Posicionamento Hierárquico</p>	<p>“Estrategicamente há aqui algum conflito na empresa a nível de decisão que depois perpassa para qualquer instância. A hierarquia em cima resolve os problemas e depois passa para baixo” (E 1, p. 1).</p> <p>“No fundo, é aquilo que acabei de dizer, se calhar nem sempre pensei assim, mas neste momento cheguei à conclusão que, de facto, qualquer decisão suportada a tempo tem muito mais peso. Tem muito mais peso e em si já é mais abrangente. Naturalmente pede-se opinião e vice-versa. Pessoalmente, por muito teimoso que seja, não me custa nada <i>dar o braço a torcer</i>. (...) Neste contexto que é o de um grupo de empresas, o Departamento Financeiro e o de Recursos Humanos também, se calhar é isso que têm em comum, por natureza, têm uma visão do grupo diferente das outras direcções. Existem duas ou três direcções de Marketing em função das áreas de negócio; duas ou três direcções comerciais e qualquer uma delas tem uma muito menor visão de conjunto e de grupo e muito mais a visão do seu próprio negócio, o que é natural! O que a Direcção de Recursos Humanos também tem que ter as outras direcções não têm. São direcções <i>mais viradas para o seu umbigo</i>, muitas sem ter a noção de conjunto.” (E 1, p. 2).</p> <p>“Sou sincero, creio que ninguém se preocupará muito com isso. Cada departamento é muito específico e voltado para si” (E 1, p. 3).</p> <p>“(…) faz falta alguma cultura de empresa que dê a conhecer às pessoas que os Recursos Humanos também devem ser uma área a que as pessoas podem ir. Não é bem só a questão de se poder ir. Eu não gostaria que alguma das pessoas que trabalhem comigo, algum dos meus colaboradores, fosse fazer uma reclamação aos Recursos Humanos sem vir primeiro falar comigo. Vindo falar comigo ou eu digo às pessoas para irem aos Recursos Humanos ou falo eu (...) Os conflitos que implicam participação da GRH dependem das chefias intermédias (...)” (E 1, p. 6).</p> <p>“É um departamento que deveria ter uma maior proximidade com as pessoas e ao mesmo tempo ter mais autonomia para poderem responder a esses anseios. Não faço ideia, mas se calhar até propõem à Administração e depois a Administração não deixa e as coisas ficam sempre na gaveta...” (E 2, p. 1).</p> <p>“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. De alguma maneira, gerir pessoas e gerir empresas são coisas que estão muito ligadas. O papel dos Recursos humanos não é o de gerir a empresa, mas de facto está muito ligado... A minha visão, e a de algumas pessoas que foram grandes gestores e que defenderam esta ideia, é que é na forma como se gerem as pessoas que poderá estar o segredo/sucesso de uma empresa. Isso pode passar ou não por depois se dar um papel aos Recursos Humanos na gestão dessas várias questões. As empresas cada vez estão mais <i>‘achatadas’</i>. Cada vez mais se procura que haja um <i>net working</i> dentro da empresa e as hierarquias aqui não são tão rígidas. Isso é o que nós defendemos. Esta é a posição que procuramos implementar. O que acontece é que, de uma maneira geral, procura-se que as pessoas funcionem mais em <i>rede</i> do que propriamente em hierarquia” (E 7, p. 2).</p> <p>“(…) Se calhar não explicitiei bem a contextualização dessa palavra. É mais num sentido ‘transversal’ do que ‘lateral’. A empresa não deixa de ter muitos níveis hierárquicos. Não é muita coisa, mas é uma empresa que tem diversas hierarquias. Estamos numa fase de crescimento e internacionalização da empresa (em Espanha e Angola) o que acaba por afectar a complexidade da sua estrutura. A minha Área é adstrita ao território nacional mas, depois, reporta ao <i>country manager</i>, que depois reporta à Administração.” (E 9, p. 2).</p>
	<p>Intervenção Estratégica nas Políticas de GRH</p>	<p>“(…) Eu admito que se esteja a dar mais importância a áreas mais sensíveis. Se calhar não há calma suficiente para adoptar determinadas medidas (...) para lhe dar uma ideia, por exemplo, poderia dizer-lhe que as pessoas deviam ser ouvidas; que deviam opinar, em sede própria, sobre as suas direcções. Isso era um sacrilégio. Eu sei que não é isso que se passa noutros sítios (...). Tenho assistido, frequentemente, a determinadas decisões em que, tecnicamente, são divergentes a opinião dos Recursos Humanos e a da Administração, nomeadamente por parte de quem na Administração é o responsável por esta área de decisão. Esta conversa é confidencial, mas neste caso, nitidamente, é isso. Enquanto é mais fácil ter um Administrador da área financeira para dialogar sobre essa área, neste momento, há um Administrador, responsável pela área de Recursos Humanos que dela não percebe nada... Não parece ser tão fácil o consenso e, das duas uma, ou tem bom-senso para deixar a Direcção de Recursos Humanos manter a sua opinião, que provavelmente é a mais acertada, porque apesar de tudo é suposto na Administração ter-se mais bom-senso que os outros, ou então mantém posição de força” (E 1, p. 2).</p> <p>“(…) Tem de haver alguém, não pode ser só a Administração, que tenha essa visão de conjunto. A GRH tem de tratar de tudo. É uma função transversal. (...)”</p>

	<p>Tudo depende do bom-senso de quem estiver acima. É preciso saber delegar. As vezes delegar bem já é gerir bem. Sou Director Financeiro e tenho a humildade suficiente para ter consciência que não sei de GRH como a pessoa que lá está sabe. Daí, muitas vezes as decisões serem tomadas em conjunto, sem qualquer problema. Cada um de nós, que é director, e que é responsável por um determinado número de pessoas ou tem preocupações ao nível da gestão de recursos humanos ou então <i>está tramado</i>. É o que costume dizer: só não tenho autonomia para aumentar o salário. Tenho autonomia para propor mas a decisão não é minha. É uma questão de sensibilidade. Outro factor importante é: como é que foi o percurso de determinado director na empresa? Entrou directamente para a função ou veio de baixo até chegar a director? É que eu entrei por baixo e passei por isso tudo, já estive do outro lado e sei o que sentia” (E 1, p. 3).</p> <p>“Penso que esta falta de proximidade física não vai ao encontro de algumas preocupações estratégicas da GRH. Por outro lado, o maior diálogo entre os nossos dois departamentos tem contribuído para que os Recursos Humanos vão menos à Administração respectiva e para que se resolvam problemas ao nosso nível” (E 1, p. 7).</p> <p>“A forma como eu vejo o Departamento de Recursos Humanos? Acho que, dentro do que é o enquadramento actual da empresa, passamos por uma fase mais complicada e terei de responder sobre a forma como eu julgo que terá de ser e como penso que o Departamento de RH estará a adaptar-se estrategicamente. A organização está em fase de adaptação, devido a este período peculiar e, no futuro, a GRH terá de ser mais estratégica. Não posso dizer que já o seja, mas também não posso dizer que a gestão praticada seja só Administrativa. Terá de ser obrigatoriamente estratégica. (...) Não sei se não deveria haver um maior conhecimento estratégico e uma maior autonomia por parte da GRH para estar mais perto das pessoas” (E 3, p. 1).</p> <p>“É muitas vezes complicado para a própria Administração conseguir chegar a todas as Direcções. No meu entender o próprio Departamento de Recursos Humanos pode ir um bocadinho nesse sentido; o de servir de intermediário entre a Administração e as restantes Direcções para saber quais os efeitos que determinadas medidas poderão ter nas nossas equipas, porque é obvio que <i>não se consegue agradar a gregos e troianos</i>, como se costuma dizer. Mas, se calhar, os Recursos Humanos podem ouvir as várias Direcções, em relação a algumas decisões, para, eventualmente, evitar uma ou outra situação que poderá ser mais desagradável, porque pode não conseguir pensar-se em todos os efeitos, pois nem toda a gente consegue fazê-lo, para uma determinada actividade. Os efeitos de uma medida podem ser totalmente díspares” (E 5, p. 1).</p> <p>“(...) Agora, quanto à questão do papel do Departamento de Recursos Humanos, este depende da estratégia da empresa...” (E 7, p. 2).</p> <p>“(...) Agora, não é um papel contínuo. Passamos actualmente por outra fase em que, provavelmente, a Gestão de Recursos Humanos não está envolvida em determinadas decisões estratégicas, porque neste momento as decisões mais prementes não têm um peso significativo do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos” (E 7, p. 3).</p> <p>“Acho que é muito importante os Recursos Humanos participarem e darem a sua opinião. A questão estratégica é mais de consultadoria. É suposto o Director de cada departamento ter autonomia estratégica e ser responsável por ele. Mesmo assim, é uma Gestão das Pessoas e não do Pessoal. Questões de motivação e retenção de pessoas são questões associadas ao Departamento de Recursos Humanos (...)” (E 8, p. 1).</p> <p>“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. É complicado. Se assim não fosse o</p>
--	---

	<p>Director de Recursos Humanos passava a ser um Director Geral... é esse o <i>paradoxo</i>. O Departamento de Recursos Humanos é um ‘parceiro estratégico, que pode e deve opinar, mas só nessa perspectiva.” (E 8, p. 2).</p> <p>“Os Recursos Humanos devem ser ouvidos, mas nas questões mais estratégicas é mais relativo...” (E 8, p. 2).</p> <p>“Eu diria que toda a organização está orientada numa lógica mais estratégica. Este ano deu-se a ‘formalização’ dessa intenção através de um <i>balanced core cards</i> e de um ‘mapa estratégico’, mas isto é algo que já vem a decorrer há alguns anos. Há uma parte mais ‘mecânica’, que tem de existir, mas que não é a componente mais importante, penso eu...” (E 10, p. 1).</p> <p>“Os <i>activos</i> humanos são dos <i>recursos</i> mais importantes da organização, que deverá <i>preservá-los</i> e, sob o ponto de vista estratégico, dar-lhes a importância que eles merecem. Caso contrário, se não se ‘vir’ os Recursos Humanos nessa óptica, todos os <i>objectivos</i>, a <i>visão</i> e a <i>missão</i> que a empresa tem, em termos de venda e facturação, nunca os poderá atingir porque não tem quadros ou pessoas à altura para os poder atingir. Evidentemente que quando falamos de um empresa como esta, que tem milhares de funcionários, é normal que possam haver coisas que poderiam e deveriam ser <i>afinadas</i>... Agora, em termos globais, eu creio que uma coisa se coaduna com a outra; a estratégia que a empresa desenvolve é uma estratégia ligada à <i>valorização</i> dos recursos humanos (ex: sempre que se faz mais uma pós-graduação a empresa atribui um <i>bónus</i>; um subsídio)” (E 12, p. 1).</p> <p>“Acho que as coisas têm evoluído e a Divisão de Recursos Humanos tem claramente ‘peso’ na organização. A nível de decisão tem vindo a assumir um carácter cada vez mais estratégico. Pode o sistema não ser o perfeito ainda... mas existe uma forma de funcionamento relativamente ‘independente’ devido à estrutura do grupo (que tem mais de 100 empresas e várias áreas de negócio) e não podemos, em termos de decisão, estarmos sempre dependentes uns dos outros. Todavia temos <i>grupos inter-divisionais</i> para gerir a questão do <i>ambiente</i>, da <i>qualidade</i> ou da <i>sustentabilidade</i>, entre outras” (E 12, p. 2).</p> <p>“Como os recursos humanos são dos <i>bens mais valiosos</i> (e são mesmo) a sua gestão é primordial, embora a Gestão de Recursos Humanos não seja prioritária dos Recursos Humanos mas de todos os gestores. A Gestão de Recursos Humanos não se faz só no Departamento de Recursos Humanos, nesta empresa ou em qualquer outra. A Gestão de Recursos Humanos deve ser feita por quem tem que gerir qualquer área” (E 13, p. 1).</p> <p>“Temos sempre <i>esperança</i> de fazer <i>melhor</i>, num processo de <i>melhoria contínua</i>. Não caminhamos só para uma vertente estratégica, de alguma forma, já estamos a fazer. Já há muitos anos que tratávamos do desenvolvimento interno a nível da Formação antes de haver fundos comunitários... O problema que se põe aqui é o seguinte: os fundos europeus vão terminar e as empresas para <i>sobreviver</i> vão ter de continuar a fazer formação (temos um Departamento de Formação certificado; há um diagnóstico de necessidades anual feito em coordenação com o Departamento de Recursos Humanos)... A <i>melhoria contínua</i> não tem só a ver com competências técnicas mas também humanas e culturais das pessoas... Tenho 32 anos de empresa (mais tempo de vida dentro do que fora dela) e já fiz tudo na empresa. Isto quer dizer o quê? Não me tornei especialista em nada mas cheguei a Gestor/Director (nas outras Direcções os exemplos são parecidos). É uma aposta no <i>crecimento</i> das pessoas e isto é muito importante para os Recursos Humanos e para a sua Direcção” (E 13, p. 2).</p> <p>“A questão que eu coloco, às vezes tem a ver com o facto de em determinadas situações, se calhar, não se ter uma perspectiva mais <i>global</i>; não se ter mais uma <i>visão de conjunto</i>. Se calhar o Departamento de Recursos Humanos é capaz de ter essa <i>abrangência como um todo</i> e as pessoas das outras Direcções, às vezes, quando andam a <i>transferir</i> pessoas dentro de um mesmo departamento também não conseguem ver tanto essa componente estratégica. Em termos de retórica</p>
--	---

	<p>as pessoas dizem que os colaboradores são dos <i>activos</i> mais importantes, logo os Recursos Humanos poderia ser uma das áreas mais importantes” (E 15, p. 2).</p> <p>“Não existe um Departamento de Recursos Humanos integrado nesta Direcção. A Direcção de Recursos Humanos é uma Direcção ‘à parte’... Essa Direcção ocupa-se essencialmente de questões salariais e processuais. Não se ocupa de parte estratégica, embora seja minha preocupação integrar a estratégia de Recursos Humanos na minha Direcção. Deixe-me dar-lhe um exemplo; quem definiu o <i>código de ética</i> da empresa foi o Departamento de Recursos Humanos juntamente com os Administradores. Cabe-me a mim ‘pegar’ nesse mesmo <i>código de ética</i> e garantir que toda a gente o conhece e que é cumprido internamente. Toda a gente conhece os ‘valores’ da empresa que são, entre aspas, produzidos e materializados pelos Recursos Humanos e depois difundidos para nós. Nessa perspectiva eles participam na estratégia. Há uma combinação da parte administrativa com a estratégica. Nós só somos o que somos porque os Recursos Humanos estão construídos pela cultura de empresa que existe e que acaba por ser ‘liderada’ por eles. Se quiser: <i>em termos processuais eles não entram muito, em termos estratégicos não entram muito, mas são a espinha dorsal de tudo isso!</i>” (E 16, p. 2).</p> <p>“A este nível não noto muita diferença em relação a alguns anos atrás, depois - dada a especificidade e a realidade do negócio - as necessidades de recursos humanos somos nós (Directores de Unidade de Negócio) que as conhecemos, verdade seja dita, e ao ser assim, por isso é que estava a dizer que a autonomia acaba por ser <i>boa</i>, pode é ser <i>penalizadora</i> para umas pessoas e <i>favorecer</i> outras, porque não dominando completamente como é se implementa uma <i>boa</i> Gestão de Recursos Humanos temos de cometer alguns <i>erros</i>. É essencial o Departamento de Recursos Humanos também ter uma perspectiva do negócio (...) Acho que tem pouco poder estratégico porque, pela grandiosidade da empresa e pelo número de pessoas envolvidas, isso é delegado nos Directores Comerciais, nos Directores de Unidade de Negócio e em algum Chefe de Equipa que haja...” (E 17, p. 2).</p> <p>“Este ano, na Convenção de Quadros, o Departamento de Recursos Humanos teve uma preocupação estratégica com questões de saúde das pessoas (ex: cuidados com alimentação)” (E 17, p. 3).</p> <p>“Nós estamos na Área Comercial e para nós o negócio é qual é a gama que vai para a loja, qual é a estratégia de gama; o que vamos fazer, que caminho vamos seguir... muito de negócio. Da parte dos Recursos Humanos não é uma estratégia de negócio. Não sei se deviam ter uma estratégia de negócio. Deviam ter uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos para a companhia - de valores; de divulgação dos valores - mais comportamental. (...) Acho que tem que haver algo de estratégico na Direcção de Recursos Humanos. Acho que não tem a ver com o negócio; tem a ver com as pessoas, com os comportamentos e com a Gestão da Carreira... Mesmo na Área da Formação também pode haver mais estratégia: vamos investir mais nos colaboradores que estão em determinada condição. (...) Sente-se pouco, é verdade... o que eu acho que a Direcção de Recursos Humanos deveria ter era uma grande envolvimento nos negócios porque mais do que saber da estratégia de negócio tem de saber o que é o negócio; que tipo de pessoas é que temos de recrutar, quem são os nossos concorrentes, que tipo de Formação é precisa para determinado negócio...” (E 18, p.2).</p> <p>“Nós, falo por mim e por toda a minha equipa, respeitamos ao máximo todas as linhas estratégicas e todos os procedimentos que nos são impostos. Aceitamos de bom grado e queremos logo colaborar. Claro há uma outra situação de divergência. Todas as Direcções têm orçamentos para cumprir. Não considero nenhuma área suficientemente crítica para estar a comentar. Quanto a alguma actividade política que o Departamento de Recursos Humanos possa levar a cabo não há algo que se justifique apresentar...” (E 19, p.3).</p> <p>“(pausa) Estratégico (tom pouco assertivo). Eu acho que não é possível só trabalhar um deles; tem que haver sempre uma parte do modelo administrativo, mas acho que, hoje em dia, há muito também de estratégico. A estratégia dos Recursos Humanos tem que estar <i>alinhada</i> com a estratégia da companhia e de negócio; há um <i>link</i>... é essa a percepção que eu tenho. (...) <i>nem que tenha o melhor produto do mundo: se não houver pessoas não há negócio!</i> Não podemos</p>
--	--

		<p><i>descartar</i> a parte administrativa (maioritariamente faz parte dos Recursos Humanos nos dias de hoje), mas tem que haver uma estratégia. Há uma frase que aprendi no passado e que acho importante: não há estratégia sem estrutura, não é? O <i>alinhamento</i> entre estratégia e estrutura tem de ser brutal, daí eu achar que a nível da Gestão de Recursos Humanos a estratégia tem que forçosamente de <i>entrar</i>. Já que <i>desenharam</i> uma Direcção de Recursos Humanos tem de haver uma correspondência prática. Aqui, pelo menos, há uma intenção de correspondência, não quer dizer que assim seja, mas é a minha percepção... caminhamos para aí. Esta empresa tem uma visão estratégica em tudo. No dia-a-dia quem gere os recursos humanos somos nós, as Direcções. Na prática é como o Departamento de Recursos Humanos fosse <i>meu...</i>” (E 20, p.1).</p>
<p>Envolvimento na Tomada de Decisão Operacional</p>		<p>“(…) O departamento de GRH tem de ter uma pessoa na direcção para salvaguardar determinadas situações. Se fosse gabinete técnico nem era ouvido. Isso, como em tudo, depende (...) as próprias Direcções quando são fracas também muitas vezes são-no pelas próprias pessoas que as constituem” (E 1, p. 2).</p> <p>“(…) Tenho a noção de que a Administração é que dita tudo, nas não quero estar aqui a...” (E 2, p. 2).</p> <p>“Deveria ter um papel mais activo no sentido de se pensar o que é que se poderia propor à Administração? Deveria haver essa proactividade” (E 2, p. 3).</p> <p>“É uma organização de origem familiar. A parte da Administração ainda tem o peso da decisão. A GRH será mais operativa e não tanto participativa. Poderá ser um complemento mas em termos de decisão é um pouco limitada” (E 3, p. 1).</p> <p>“Sinceramente acho que o que Departamento de Recursos Humanos, que é recente, tem feito, tem sido um pouco arrumar a casa; organizar os processos das pessoas que estavam na casa. Organizar tudo foi muito complicado. Se me perguntar o que tenho visto que tenha vindo dos Recursos Humanos, responder-lhe-ei que vi muito boas intenções (...). Tem uma posição de maior expectativa. Por exemplo acções de Formação ou a Certificação da qualidade serão intenções, mas ainda não foi possível concretizá-las. Há muito boas intenções, mas nada está implementado. Em termos desenvolvimentais pouco se tem feito. Não se tratam, nem por sombras, de necessidades actuais da empresa. Há muitas coisas que se poderiam fazer depois de se tratar do essencial” (E 3, p. 3).</p> <p>“(…) Mais uma vez, penso que os Recursos Humanos deveriam ter um bocadinho mais de autonomia para poder gerir e acabam por ser um bocadinho vítimas da imagem do seu departamento e da sua própria função. É mesmo isso deveriam <i>poder dar a cara</i> por outro tipo de situações, mas a organização não está nas mãos dos Recursos Humanos. É um papel muito ingrato...” (E 3, p. 3).</p> <p>“Sim, tem ‘voz’, não sei é até que ponto terá peso político. Nesse aspecto não tenho grande envolvimento e aí não lhe posso dizer nada. Sem dúvida que tem peso e tem influência, mas não sei até que ponto, neste momento, é um ‘peso pesado’. Em muita coisa <i>passam completamente ao lado</i>... Têm alguma influência sobretudo a nível legal porque na empresa já havia uma preocupação com o bem-estar das pessoas e com a parte social, muitas das vezes não havia um suporte, digamos, legal para determinadas coisas (Ex: rescisões de contrato). No entanto, acho que só temos a ganhar com o incentivo ao desenvolvimento de carreiras. Gosto de apostar na <i>prata da casa</i> e no desenvolvimento das chamadas <i>skills</i> - o que não quer dizer que um vendedor possa tornar-se Director Financeiro (risos). Outro exemplo, quem faz a Avaliação de Desempenho são as Direcções embora que com o conhecimento dos Recursos Humanos. Apesar de não assistir às conversas dos Recursos Humanos com a Administração (reuniões entre departamentos há poucas, discute-se tudo parceladamente) parece-me que têm a sua importância, mas esta é muito limitada” (E 4, p. 2).</p> <p>“(…) Contudo, ainda não se chegou a um nível de delegação de poder nos Recursos Humanos (...)” (E 5, p. 3).</p> <p>“O papel deste Departamento de Recursos na tomada de decisão, neste momento, não é nenhum porque, estando remetido a uma posição puramente administrativa e de gestão de processos, não me parece que tenha muita importância nesse sentido. Não se enquadra muito em equipas de projecto. Havia essa intenção quer por parte da Administração, quer por parte próprio Departamento de Recursos Humanos e das pessoas que agora fazem parte dele mas, na prática, isso não chegou sequer a acontecer, não teve tempo para vingar...” (E 6, p. 1).</p> <p>“Em termos de crescimento de uma empresa, sobretudo numa lógica de internacionalização, os modelos integrados são fundamentais. O que acontece é que a Gestão de Recursos Humanos também acompanha essa tendência, o que não é tanto é por essa perspectiva que a transversalidade existe. Existe transversalidade pelo papel que os Recursos Humanos têm nas várias funções da Gestão. Ou seja, se um determinado gestor que tem um departamento para</p>

	<p>gerir e, para além disso, abrange uma gestão de pessoas, os Recursos Humanos, na minha perspectiva, independentemente de estarem mais ou menos afastados, estão incluídos nessa gestão. Tem que haver uma complementaridade entre os gestores que também participam, por exemplo, no Recrutamento e na escolha e definição e funções. Todo esse trabalho se for feito em colaboração, em parceria com a equipa de Recursos Humanos acaba por ter melhores resultados (...) Aí é que é o ponto em que podem haver <i>nuanças</i> e momentos. Há momentos em que esta área tem um papel preponderante na empresa. Por exemplo, quando partimos para a internacionalização tivemos, obviamente, um papel importante nas decisões dos Recursos Humanos” (E 7, p. 3).</p> <p>“Falo por mim, mas não acontece só comigo, pode é existir em graus diferentes, eu envolvo o Departamento de Recursos Humanos nalgumas decisões do meu departamento, cujas mais directas têm a ver com a escolha de pessoas e com a avaliação de desempenho (...) Entra-se na parte das <i>coisas que não se podem dizer em voz alta</i>... Nas organizações quem gere tem de gerir uma componente de influência e os Recursos Humanos também o fazem. Há opções que são tomadas, sobretudo sob a influência da Administração, para começar (...) mesmo quando o departamento de recursos Humanos influencia a Administração, tal acaba, por vezes, por não ter impacto nas outras direcções. Normalmente cada Direcção ausculta os Recursos Humanos, sobretudo no que respeita à afectação de pessoal e este acaba por ter um papel mais ‘imparcial’, sempre debaixo da atenção da Administração” (E 7, p. 4).</p> <p>“Há uma decisão sobre temas de recursos humanos que é minha, mas tenho no Departamento Recursos Humanos alguém que faz um papel de <i>promotor</i> (ou de advogado do diabo, como referi) de informações, para que a <i>espinha dorsal</i> da organização se mantenha coerente (é uma espécie de <i>coaching</i> se quisermos)” (E 7, p. 5).</p> <p>“A Gestão de Recursos Humanos também nem sempre é bem entendida... Resolvendo essas questões, do meu ponto de vista, o Departamento de recursos humanos deve ser avaliado e, paralelamente, deverá ser constituído por alguém (funcionando como uma <i>ferramenta</i>) que está ali ao nosso lado a ajudar-nos a alertar para determinados ‘efeitos’; um ‘observador’ constante que garantidamente nos possa ‘ajudar’ com competências que nunca tivemos” (E 8, p. 1).</p> <p>“Quem tem que tomar decisões são as Direcções... Quando são tomadas decisões sobre pessoas (pérfis) acho que é fundamental os Recursos Humanos darem a sua opinião mas, no que diz respeito a uma tomada de decisão mais estratégica (na perspectiva de devermos ir para este segmento ou para aquele) já é mais complicado... A nível geral, aí são mais as Direcções Gerais e a Administração a decidir, e poderá questionar-se os Recursos Humanos numa perspectiva de acompanhamento” (E 8, p. 2).</p> <p>“Um dos pontos que já notei e em que faz sentido o Departamento de Recursos Humanos ter influência é na definição de pérfis; na análise e Definição de Funções. Nós todos, que vamos trabalhando aqui, sabemos empiricamente o que precisamos de uma pessoa, mas quando precisamos de definir um perfil em termos técnicos e de personalidade somos confrontados com essa dificuldade. Aqui há uns tempos o Departamento de Recursos Humanos começou com esse trabalho de definição de competências necessárias e pôs-nos a todos a pensar um bocado nisso e, aí, influenciou-nos...” (E 8, p. 3).</p> <p>“Grande parte da tomada de decisões em termos de Gestão de Recursos Humanos é feita pelas chefias de equipas. O Departamento de Recursos Humanos não age em termos de operação. No entanto, tem uma influência muito forte na parte da contratação (nós só entramos na parte da selecção final). Estamos numa Área (Comercial) em que as competências têm de ser ‘confirmadas’. Os Recursos Humanos têm uma intervenção mais <i>consultiva</i>.” Somos uma empresa com diversos níveis de direcções e chefias que não permitem que se caminhe sempre num sentido de ‘lateralização’...” (E 9, p. 2).</p> <p>“(...) nas decisões que têm a ver com as pessoas o Departamento de Recursos Humanos é ouvido frequentemente e participa. É uma parte que está presente e que, portanto, tem um <i>poder consultivo</i>. Numas empresas a sua importância será maior que noutras, mas aqui, sem dúvida, que participa...No fundo, é como já disse, é uma <i>peça</i> importante em termos ‘consultivos’, apoia as decisões que são tomadas e é um bom <i>parceiro</i> na articulação entre o topo e a base. Temos um modelo de Avaliação de Desempenho que já foi de <i>180 graus</i> e que neste momento não é... digamos que cada Director avalia os seus colaboradores e funciona numa <i>estrutura em arco</i> mas, tudo isto está relacionado com o desempenho global da organização” (E 10, p. 1).</p> <p>“Eu não acho que o Departamento de Recursos Humanos se <i>interponha</i>, 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 <i>pura e dura</i>, 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. Negocia com a</p>
--	--

	<p>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).</p> <p>"Sim, essa <i>avaliação</i> (de desempenho) é feita semestralmente com o <i>apoio</i> dos Recursos Humanos, essa definição de objectivos, no caso da equipa que eu lidero, é feita ao nível departamental; tem-se objectivos específicos para esta unidade. Ou seja, é evidente que esses objectivos estão dentro dos objectivos da organização. Fazemos <i>avaliação 360 graus</i>... ou melhor, é mais 180 porque 360 é a <i>volta completa</i>, mas a <i>avaliação</i> é feita com base no Departamento de Recursos humanos e sob a orientação desse mesmo departamento..." (E 11, p. 2).</p> <p>"A Gestão de Recursos Humanos é global. Isto é, os critérios (ex: aumentos salariais, verbas relativas a distribuição de lucros, etc.) são distribuídos de uma forma <i>equitativa</i> pelo grupo. A Direcção de Recursos Humanos é envolvida em todo o processo. No Recrutamento fazem uma primeira <i>filtragem</i> e nós a uma segunda ou terceira e damos o <i>aval</i> final (o manual de acolhimento foi criado por eles) e quanto às acções de Formação fazemos um <i>diagnóstico de necessidades</i> e é a Divisão de Recursos Humanos que junta os vários <i>diagnósticos</i> (ex: cursos de inglês) e estabelece e periodiza as várias acções. Normalmente, as acções de <i>responsabilidade social</i> também são organizadas pela Divisão de Recursos Humanos. Em relação à Avaliação de Desempenho esta é feita em cada Direcção e depois é tudo compilado e estruturado pela Divisão de Recursos Humanos... (por exemplo avalio um escriturário de uma determinada forma e outro Director de uma forma diferente e a Direcção de Recursos Humanos faz a <i>equiparação</i> entre todos). (...) Muitas propostas a este nível de gestão de recursos humanos partem da Direcção de Recursos Humanos. Ex: proposta de novo modelo de Avaliação das Direcções, há uns anos atrás; discutiu-se com as direcções e quando chegou à Administração já havia uma convergência. Essa proposta veio <i>de baixo, de baixo</i>, quer dizer... dos Recursos Humanos..." (E 12, p. 2).</p> <p>"<i>Deus me livre</i> se num grupo tão grande não houvesse autonomia a nível de funcionamento. Seria impossível..." (E 12, p. 3).</p> <p>"Embora eu, como já reparou, seja um bocado <i>avesso</i> a dar uma importância demasiada a uma Gestão de Recursos Humanos centralizada; sou mais da opinião que é mais abrangente. A Direcção de Recursos Humanos é absolutamente imprescindível para passar políticas e para ver se está tudo bem e tal e tal, <i>mas e se for tudo muito bom mas ninguém ligar nada aquilo?</i> É preciso proximidade. É preciso não esquecer que todo chefe tem que 'saber' um pouco de recursos humanos" (E 13, p. 2).</p> <p>"Vou-lhe ser sincero... acho que, neste momento, estamos mais limitados a esse nível. Já tivemos mais influência no Departamento de Recursos Humanos. O seu director também era um dos Administradores e por isso o departamento tinha uma influência completamente distinta da que tem hoje. Portanto, nesse aspecto não me parece que tenha... mas, se olharmos para a história desta empresa vemos que, por exemplo, foram os Recursos Humanos que fizeram com que tivéssemos uma Fundação com apoios sociais ao nível da Saúde, Complementos de Reforma, entre outros. Foi um trabalho dos Recursos Humanos que conseguiram influenciar toda a Administração para que isso fosse feito. É um exemplo claríssimo..." (E 13, p. 4)</p> <p>"Cada Divisão é independente mas há uma <i>filosofia</i> comum: o trabalho em equipa; o respeito de uns pelos outros. Há situações em que se vai divergir mas esse <i>espírito</i> leva-nos a chegar sempre a falar uns com os outros e com os recursos Humanos e a chegar um <i>acordo</i>. Outra mudança estrutural deu-se ao nível da <i>interligação</i> entre Direcções. Estamos a fazer cada vez mais um <i>intercâmbio</i> de pessoas, para não as <i>crystalizar</i> numa determinada função. Tentamos <i>rentabilizar</i> as pessoas dando-lhes mais horizontes (de maneira a ficarem com uma <i>abrangência</i> maior de negócio). Isso é mais connosco do que com os Recursos humanos" (E 14, p. 2).</p> <p>"No entanto, ao nível dos outros Departamentos, de facto, o Departamento de Recursos Humanos não tem grande <i>interferência</i>... O grupo assenta numa filosofia que privilegia valores como: o <i>espírito de equipa</i> ou o <i>respeito pelos outros</i>, mas são valores universais (<i>qualquer religião fala no respeito pelos outros</i>) (...)" A Gestão de Recursos Humanos é feita a vários níveis... portanto, a nível das várias chefias (direcções) e, depois, pelo próprio Departamento de Recursos Humanos. Não ponho em causa o <i>empowerment</i> que as chefias e as direcções têm em termos de decisões mas acho que, em termos de coordenação, o papel de Recursos Humanos deveria ser crucial. De <i>hoje para amanhã poder-se-ão tomar decisões erradas nesse sentido</i>" (E 15, p. 1).</p>
--	---

		<p>“Acho que por parte do Departamento de Recursos Humanos <i>existe essa vontade de querer evoluir mas acho que a cultura da empresa acaba por influenciar muito...</i> nós somos muito ‘marcados’ pela Indústria, por várias razões e, portanto, muitas das pessoas que estão à frente das Direcções dos outros Departamentos tem a formação de base em engenharia, já se deve ter apercebido disso, e todo o processo está ligado à Indústria (ex: ao nível dos horários: qual é a necessidade de entrar à 8h00 da manhã para uma tarefa de serviços, não faz sentido; também existem, por exemplo, <i>caixas de sugestões...</i>). Existe uma <i>cultura com muitos resquícios do Taylorismo</i> (de base familiar). Julgo que - devido ao facto do grupo ainda ter muito a influência <i>paternalista</i> do seu fundador (a quem as pessoas chamam <i>o patrão</i>) - em relação à tomada de decisão, a Administração é <i>o principal motor</i> e a autonomia dos Recursos Humanos é condicionada por essa contingência...” (E 15, p. 2).</p> <p>“Portanto, está muito presente, por exemplo, em todos os processos de Recrutamento e Selecção, mas depois, às vezes, em termos de <i>transferências internas</i> acaba por ser envolvido numa fase posterior porque muitas dessas decisões - embora o Departamento de Recursos Humanos seja envolvido - são tomadas e levadas a cabo por determinadas Direcções. Dou um exemplo, ficou um <i>lugar vago</i> numa área técnica e a proposta era vir alguém de outro departamento para ocupar o lugar dessa pessoa; dadas as funções administrativas não era preocupante por não serem muito específicas. Mas, é um bocado complicado e, tem de se apelar ao bom senso das pessoas porque, <i>transferir</i>, por exemplo, uma pessoa com competências mais ao nível comercial para uma área dessas não seria muito adequado. Muitas das vezes, as pessoas (das outras Direcções) ao <i>transferirem</i> determinado colaborador não têm a noção de perfis de competências... Em determinado tipo de funções é complicado encontrar pessoas que correspondam a determinados tipos de <i>requisitos</i>. Mas, por outro lado, paradoxalmente, um dos factores que impede a <i>mudança</i> é também a <i>competência</i> das pessoas; o facto de muitas vezes as pessoas serem <i>competentes</i> na sua área pode igualmente impedir que possam <i>evoluir</i> para outras responsabilidades (dentro do seu perfil) e podem-se tornar <i>reféns</i> dessa mais-valia. Neste período em que vivemos (com <i>reduções nos efectivos</i>) a situação ainda é mais difícil a esse nível...” (E 15, p. 3).</p> <p>“Os recursos humanos não deixam de ser recursos e têm de ser sempre encarados e geridos como tal...” (E 16, p. 5).</p> <p>“(...) Nem sempre é fácil fazê-lo porque também há uma forte <i>pressão</i> do próprio Grupo em diminuir custos, por exemplo; em gerir da melhor forma os seus recursos internos, em dar oportunidade às pessoas que já cá estão. Estão <i>alinhados</i> e o papel do Departamento de Recursos Humanos nesta empresa até devia ser mais importante do que aquilo que é actualmente” (E 17, p. 1).</p> <p>“Falta o estar <i>mais perto</i> das estruturas organizacionais; o ter um Gestor Operacional em várias Direcções; na altura em que fazemos o plano estratégico-tactico nas Unidades de Negócio era necessário que os Recursos Humanos estivessem mais envolvidos; que nos dessem apoio e partilhassem connosco a participação nesse plano que também implica acções e recursos...” (E 17, p. 3).</p> <p>“Eu acho que devia de existir um Gestor Operacional de Recursos Humanos por cada Direcção Comercial do Grupo. Havia de ser uma pessoa que apoiasse os Directores das Unidades de negócio nas decisões a este nível no dia-a-dia; desde <i>o que é que eu faço com o papel quando o colaborador me traz uma ‘baixa’ até o que fazer com um colaborador que entra no meu gabinete e me pede um aumento, ou que diz que se vai embora</i>. Por exemplo, há um processo a nível interno como o qual eu não concordo que tem que ver com o facto de qualquer colaborador se poder candidatar a qualquer área e eu receber uma nota informativa a dizer que se candidatou. Eu não digo que deve, de todo, depender da minha autorização um colaborador poder ou não candidatar-se, mas gostaria ter oportunidade de antes de ele se candidatar vir falar comigo dizer-me: estou descontente por tais motivos, ou não estou descontente mas quero mais... ter outras funções, desempenhar outro papel; gostava mais de trabalhar nesta área ou naquela... Eu na medida do possível, com o que conheceria do potencial e desempenho desse colaborador poderia avaliar a situação e ou permitir ou recusar, dizendo que conto com ele aqui nos próximos anos, para o desenvolvimento</p>
--	--	--

		<p>da equipa....” (E 17, p. 3).</p> <p>“Considero a função dos Recursos Humanos uma função mais de <i>apoio</i>, mas dentro de uma organização as funções de <i>apoio</i> também têm de estar muito ligadas ao negócio. Eu sei que é difícil... andamos sempre muito rápido, mesmo nós que tomamos as decisões, às vezes, temos alguma dificuldade em acompanhar este ritmo... Acho que, tirando o negócio, porque os Recursos Humanos não vão tomar decisões no negócio, devia haver critérios comuns de gestão de algumas variáveis e essas questões deveriam ser avaliadas pelo Departamento de Recursos Humanos (...)” (E 18, p. 2).</p> <p>“Na nossa organização em especial, como Director de uma Unidade de Negócio, acho que a Direcção de Recursos Humanos tem um papel que acredito ser mais importante que nas outras empresas, (...). Não conheço em detalhe os programas, como não conheço da Direcção Financeira ou de Logística, mas há, com certeza uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos dentro desta organização. Como há objectivos em qual quer área de <i>apoio</i>. Também a logística, que é uma Direcção super importante, é <i> pilar</i>, mas não deixa de ser de <i>apoio</i>. Em tomada de decisão os Recursos Humanos não estão directamente ligados. A tomada de decisão deste Departamento em relação ao negócio é praticamente nula...” (E 18, p. 2).</p> <p>“Eles são uma entidade reconhecida por muita <i>ética</i> profissional e, como trabalhamos muito em equipa, eles deveriam funcionar mais como <i>facilitadores</i> entre as diversas Direcções (...). É uma organização <i>complexa</i>; há várias pessoas com muito poder mas só numa determinada área. Portanto, a resolução de eventuais problemas ou a concretização de ‘novos’ projectos, às vezes, até são difíceis de acontecerem pelo facto da estrutura estar assim organizada (é <i>vertical mas não é extremamente vertical</i>); há muitos pelouros; há muitos Administradores e às vezes as decisões demoram mais tempo...” (E 19, p. 2).</p> <p>“Se houvesse mais proximidade poderia ser diferente. <i>Descer</i> algo na hierarquia já ajudava não é? Porque nós somos milhares e depois o processo ficava mais dificultado mas, sobretudo, o que eu aponto é a necessidade de se ter uma atitude mais proactiva. Vou dar um caso concreto: eu tenho um colaborador que, apesar de ser um bom gestor e de fazer um bom trabalho, anda bastante desmotivado porque quer concorrer a determinada função; já tentou concorrer 3 vezes e foi-lhe sempre negado. Eu é que tive de solicitar aos Recursos Humanos que efectivamente me dessem um parecer para eu o tentar motivar noutra tipo de função. Eles poderiam estar mais atentos a essa insistência (...)” (E 19, p. 3).</p> <p>“No dia-a-dia? Influência na tomada de decisão? Tem pouquíssima, mas também não fazia sentido que fosse de outra forma. Até acho que poderia ter uma influência <i>brutal</i>. Dou-lhe um exemplo de uma coisa que nunca aconteceu mas pode acontecer: como Directora de uma Unidade de Negócio tenho uma equipa de diferentes assistentes comerciais, tento motivar a equipa e perceber as competências que tem; onde podem estar melhor adaptadas e posso, de repente, amanhã, achar que a assistente A fica melhor na categoria B ou vice-versa, comunico ao meu Director e tenho a certeza que, em última instância, chega aos Recursos Humanos mas não é <i>vetada</i>, é uma decisão autónoma. (...) Vamos lá ver: estamos a falar de duas coisas diferentes; se analisarmos só uma Direcção e percebemos o ‘peso’ da Comercial e Operacional é uma coisa... agora, se fizermos uma análise <i>transversal</i> entre Direcções eu acredito, até pelo peso do negócio, que o Departamento de Gestão de Recursos Humanos terá um ‘peso’ diferente numa Direcção que facture muitos milhares de milhões. Agora se na prática já senti? Não senti, mas isso depois tem impacto a todos os níveis de negócio. Evidentemente que numa companhia uma Direcção que contribua com mais de 50/60% do negócio seguramente que se terá mais ‘peso’ seja qual for o departamento estejamos a pensar... Isto é percepção, meramente percepção...” (Retórica defensiva). (E 20, p. 1).</p> <p>“Não no dia-a-dia, mas está presente e acho que tem relevância, seja para a nossa Direcção seja para qualquer outra. É um Departamento presente; não quer dizer que se reflecta nas decisões... Vamos lá ver: por exemplo, no Retalho a <i>rotatividade</i> é muito maior; há uma intensidade de Gestão de Recursos Humanos muito maior. Seguramente que a intervenção da Gestão de Recursos Humanos na Área Operacional é muito maior. Onde há maior <i>rotação de pessoal</i> é em tudo o que diga respeito aos pontos de venda. A intervenção dos Recursos Humanos é <i>brutal</i>; Estamos a falar de milhares de pessoas. É quase como se houvesse um <i>mini</i> Departamento de Recursos em cada loja; são autênticas empresas; há uma gestão que reporta ao Departamento de Recursos Humanos. Há uma interacção <i>brutal</i>, quanto mais não seja pela <i>rotatividade e afectação de pessoal</i>... É uma intervenção de <i>acompanhamento</i>...” (E 20, p. 2).</p>
Tipos	de Formal/Institucional	“Os sindicatos também são muito importantes, esses movimentos. Tudo fica mais explicado. Agora aqui não” (E 2, p. 3).

Negociação	<p>“Pela cultura e dimensão da empresa (apesar de considerável) não faria sentido haver uma estrutura sindicalizada. É exactamente o contrário.” (E 3, p. 3).</p> <p>“Olhe, os sindicatos, infelizmente, estão muito politizados, eu que só num emprego fui sindicalizado, tenho a ideia que as associações sindicais tentam fazer alguma coisa mas são muito políticas, apesar de lutarem. Um dos exemplos, que se podem transpor para o nível organizacional, mais <i>engraçados</i> das asneiras que se podem fazer ao nível do poder político é o exemplo da forma como se tem tratado os professores e que influencia a causa sindical que os defende. O poder político arranjou nos professores um <i>bode expiatório</i>. Aquilo é o que eu chamo o pior exemplo de negociação de Recursos Humanos” (E 4, p. 4).</p> <p>“Para esta empresa não há necessidade de haver nenhum sindicato, Não há nenhuma função que tenha imensos trabalhadores e que não esteja a ter uma orientação correcta por parte das várias direcções. A nível dos vendedores, eles estão bem divididos pelas várias áreas, a nível da assistência comercial esses colaboradores também têm a devida ‘voz’ cá dentro e pode-se defender perfeitamente os seus interesses. Mesmo a nível do armazém está feita uma correcta divisão. Sinceramente não penso que haja alguém que possa dizer que não tem voz ou não consegue defender os seus direitos. Os Recursos humanos não são sindicatos para defenderem, em exclusivo, só os interesses dos trabalhadores” (E 5, p. 4).</p> <p>“Há determinado tipo de decisões que implicam negociações mais ou menos formais. Há linhas específicas para o assunto, de onde saem conclusões...” (E 7, p. 5).</p> <p>“Acaba por ser tudo formal porque a negociação pressupõe um processo de decisão em que ambas as partes estão a tentar chegar a um acordo” (E 7, p. 6).</p> <p>“(...) Mal de nós se tivéssemos que <i>escrever</i> tudo e não tivéssemos que <i>negociar</i> nada...” (E 10, p. 3).</p> <p>“A nível sindical acho que numa organização até pode ser, em certas situações, contraproducente...” (E 11, p. 2).</p> <p>“Existe um sindicato. Quem está ligado a essa área são os trabalhadores da ‘linha de produção’. Nunca me envolvi muito... e se quer que lhe diga, muito honestamente, nem vejo, com a excepção desses trabalhadores, muita gente identificada com isso. E porque é que não vejo? Talvez porque eu acho que as pessoas sempre reconheceram à empresa ‘seriedade’, ‘honestidade’ e ‘correção’ na forma como a organização lida com os trabalhadores e com os assuntos relacionados com eles, razão pela qual penso que as pessoas sempre se sentiram relativamente ‘seguras’ em relação a isso. Pela parte que me toca nunca vi essa necessidade porque sempre confiei e confio na organização (E 12, p. 4).</p> <p>“Temos aqui dois Delegados Sindicais, mas estrutura organizada, Comissão de Trabalhadores, Comissão Inter-Sindical não temos (...) Se me perguntar a mim digo-lhe que o ideal era haver Comissão de Trabalhadores (como tem a <i>concorrência</i>). Mas, por outro lado, será que faziam melhor que nós?” (E 13, p. 4).</p> <p>“Posso contar-lhe uma pequenina história sobre o que é negociação: nós não temos Comissão de Trabalhadores; nós não temos Comissão Inter-Sindical. Aderimos a um plano de apoio ao nosso Sector de Actividade. Uma das circunstâncias dessa adesão levou-nos a ter de negociar com a Comissão de Trabalhadores desse Sector. O que é que nós fizemos? Falei com os colaboradores da minha unidade de negócio todos, um por um. Dir-me-á isto é uma <i>trabalheira</i>? Mas, é demasiado importante para empresa... Juntei as pessoas e conseguimos fazer um <i>acordo</i> entre os trabalhadores e a empresa, em que os trabalhadores se comprometeram a <i>parar alguns dias recebendo o mesmo (este ano tem sido uma desgraça, temos um abaixamento de 67% da produção) e a compensar, quando retomarem a laboração, com trabalho extraordinário sem receberem por ele</i>. No fundo ‘acompanhámos’, com <i>flexibilidade</i>, o <i>volume de produção</i>. Todos os Directores <i>deram a cara</i> e todos nós nos comprometemos e falámos <i>verdade: primeiro vamos fazer isto, se tivermos de chegar ao layoff ou ao despedimento logo veremos...</i>” (E 13, p. 5).</p> <p>“Na unidade a que eu pertenco não. Numa outra unidade existe uma estrutura sindical. No geral não existe, não é por aí (...). Cada um é livre de pertencer a um Sindicato. Individualmente pertenco ao Sindicato do Sector. Desde que cá estou foram poucas as Greves. Os Recursos Humanos é que nos informam das Greves...” (E 14, p. 3).</p>
------------	---

		<p>“Numa empresa do grupo há delegados sindicais...” (E 14, p. 4).</p> <p>“Eu acho que não tem que ver com o facto de a negociação ser formal ou informal. Os interesses dos trabalhadores têm de ser defendidos dentro das próprias equipas. Se eu, enquanto trabalhador, tenho algum problema tenho de o tentar resolver com a minha chefia (posso ter alguma dificuldade dependendo da chefia) ou via Recursos humanos, é uma possibilidade que também acontece; se não for possível resolver com a minha chefia posso precisar de um apoio do Departamento de Recursos Humanos” (E 18, p. 4).</p> <p>“Não acredito muito em associações sindicais. Acho que tem de haver uma Direcção de Recursos Humanos que defenda os direitos dos colaboradores que têm de ser ouvidos... esse papel acaba por ser <i>transferido</i> para o Departamento de Recursos Humanos. Eu acredito que as coisas possam ser feitas, mais formal ou informalmente, com a Direcção de recursos Humanos, sem uma estrutura sindical. Nunca tive essa necessidade. Poderá haver pessoas que tenham precisado do apoio de uma estrutura sindical, nada que eu tenha presenciado...” (E 19, p. 4).</p> <p>“Depende de que tipo de negociação. No que é mais formal (questões salariais, despedimentos) o departamento de Recursos Humanos tem total intervenção, no que é mais informal (mais comportamental) tem menos envolvimento, pois há uma gestão mais autónoma de cada chefia” (E 20, p. 5).</p>
	<p>Informal</p>	<p>“Negociamos mais informalmente. Formalmente, com a estrutura que a empresa apresenta, tal não é possível. Na Administração há determinadas ideias pré-concebidas, em determinadas pessoas que levam a que informalmente se consigam coisas, que pela via formal já se sabe que não se consegue. Negocia-se informalmente. Nos bastidores não...” (E 1, p. 6).</p> <p>“A Negociação é feita directamente pela Administração. É feita informalmente, não há muitas regras estipuladas sobre quem é que fala com quem e quem é que pode falar com quem. Aqui há uma abertura grande da administração. É a cultura da empresa. Ao nível da minha direcção quando precisamos de alguma coisa falamos directamente com a Administração. Por exemplo a negociação dos salários não é feita com os Recursos Humanos mas com a Administração” (E 2, p. 3).</p> <p>“Obviamente quando se está a discutir determinado tema e há uma negociação, seja sobre o que for, as coisas são tratadas de forma profissional, mas penso que há um bom grau de informalidade internamente. O que facilita bastante. Não há aquele constrangimento da formalidade antes de se apresentar um projecto. Eu pelo menos não o sinto hierarquicamente mesmo quando apresento projectos quer à Administração quer ao Departamento de Recursos Humanos. Também não sou uma pessoa de criar barreiras, tento fazer as coisas de forma profissional e apresentar os meus pontos de vista. A minha área também é muito específica. Não lido com a área comercial. Prestamos serviços de Formação externa e discuto com a Administração contratos e valores...” (E 3, p. 3).</p> <p>“(...) É mais informal. Só têm papel negocial mais activo nessas questões salariais. Também é um departamento reduzido em meios” (E 4, p. 4).</p> <p>“Não tem havido propriamente aquilo a que nós possamos chamar uma negociação. O que normalmente acontece, por exemplo, é que a empresa analisa a sua situação nos vários anos e informa as Direcções, através dos Recursos Humanos, das possibilidades que tem, de haver aumentos salariais. Cada Direcção apresenta os casos excepcionais de subidas de carreira, de destaques pelo desempenho, depois apresentam-se os casos normais e depois apresentam-se os casos de comportamentos negativos e que possam excluir as pessoas do processo. Este ano não há possibilidade de nenhum aumento. Se - a título excepcional, por problemas e carências pessoais - houver necessidade de se ajustar alguma situação apresenta-se o caso à Administração e depois conversa-se com a pessoa a dar conta da decisão e das suas particularidades. (...)” (E 5, p. 4).</p> <p>“A negociação é mais informal, mas é extremamente limitada. Eu penso que a não existência do trabalho em equipa e de uma estrutura matricial que se pretendia, e de que falávamos há pouco, acaba por esvaziar as partes de influência política e de negociação. Como não existe essa interacção efectiva essas questões acabam por não serem relevantes. Nem tenho como lhe responder porque, realmente, aqui a negociação é tão insignificante... Se olhar para o organigrama não reflecte essa lacuna. É uma estrutura matricial que está desenhada, mas que não se verifica. As negociações que existem são muito limitadas, nada de grandes políticas...” (E 6, p. 4).</p> <p>“Não é uma questão, mais uma vez, de culpa da Direcção de Recursos Humanos mas a gestão de conflitos que é feita por cada Área de Negócio e entre os seus</p>

		<p>colaboradores. Ao nível dos Recursos Humanos só me lembro da questão da dispensa de trabalhadores. (...) O problema dos Recursos Humanos é um problema de autonomia negocial que afecta muitos outros departamentos. Cada vez há menos negociação, infelizmente, e cada vez há mais influência política sobre a Administração, para tentar levar as questões para os sítios que pretendemos...” (E 6, p. 5).</p> <p>“As negociações processam-se mais informalmente. Aqui não tem sentido haver outro de tipo de negociações...” (E 9, p. 3).</p> <p>“Há acções que são formais e que são consubstanciadas em actividades <i>assumidas</i> e há outras que são informais e que têm a ver com as <i>conversas</i>, muitas vezes até ‘laterais’ ao que se tem de decidir. Os objectivos estão formalizados e isso está ligado ao Sistema de Avaliação de Desempenho. Para além disso, existem questões mais informais que têm a ver com a forma como as pessoas actuam no dia-a-dia e encaram o <i>espírito de missão</i> dos vários departamentos. São coisas que não estão escritas mas que as pessoas fazem...” (E 10, p. 3).</p> <p>“Do ponto de vista teórico e prático fazemos a <i>ligação directa</i>... Como aqui não é assim (porque os trabalhadores não querem e não sou eu quem os vai obrigar) <i>dá um bocadinho mais de trabalho mas a gente fala com as pessoas</i>” (E 13, p.4).</p> <p>“É mais informal. Todos nós também temos que negociar constantemente situações. Isso fazemo-lo pelo <i>bem</i> da organização mas também pelo nosso <i>bem</i> pessoal. Para eu me sentir bem pessoalmente também tenho de estar bem profissionalmente. No ponto de vista dos recursos humanos também tenho que gerir muitas vezes e negociar situações (ex: não sou de cá e quando voltei para esta empresa negocieei vinda da cidade onde morava para cá e qualquer dia vou fazer o mesmo quando quiser voltar) (...). Ao meu nível de função a negociação mais proficua é através da relação directa. Acho que não me estou a ver em nenhuma corporação sindical, com qualquer tipo de actividade associativa...” (E 17, p.4).</p> <p>“(risos) Mas temos vários tipos de negociação. É assim: temos a negociação externa e interna. Na externa somos muito mais formais e na interna somos muito mais informais, mas também depende da estrutura com a qual estamos a interagir e, às vezes, não é só pela estrutura; parte da proximidade ou da distância que temos com ela. Mas, há sempre muito respeito pelo trabalho dos outros embora o ambiente seja sempre relativamente informal” (<i>retórica política</i>) (E 19, p.4).</p>
<p>Formas/ Orientações de Negociação</p>	<p>Distributiva</p>	<p>“Na questão dos conflitos, depende das situações. Por exemplo, no que diz respeito aos despedimentos, quando decididos, os Recursos Humanos acabam por ter de dar a cara e gerir esses conflitos. Agora sobre gestão de conflitos propriamente dita, e de uma forma geral, os Recursos Humanos deveriam poder ter outro tipo de intervenção que não têm e que fica nas mãos, lá está, da Administração (e todos ficamos sem espaço de manobra)” (E 3, p. 4).</p> <p>“Os objectivos da Administração, por norma, já vêm definidos mas por vezes consegue-se negociar (ex: antigamente as viaturas dos comerciais deviam ser todas de dois lugares e na minha óptica deveriam ser de mais lugares, pois a maioria das pessoas têm filhos e a diferença de valores é tão <i>mesquinha</i>... finalmente aqui há dois anos consegui <i>dar a volta</i> à Administração; isto em dinheiro é uma diferença <i>ridícula</i>, e só a motivação que as pessoas têm compensa)” (E 4, p. 3).</p> <p>“Nalgumas coisas os conflitos resolvem-se, mas não de uma forma muito visível. Só se sabe depois. Nesse aspecto acho que há eficiência. Praticamente as situações são de despedimentos e rescisões de contrato. Tudo é feito sem grandes <i>alaridos</i> e problemas, mas no fundo, é o que vem mais ao de cima do Departamento de Recursos Humanos” (E 4, p. 4).</p> <p>“Comportamentos políticos oriundos do próprio Departamento de Recursos Humanos? Eu não sei se será bem, lá está, uma acção mais política, mas eu tenho conhecimento que ultimamente se tem tentado, desde que esta Direcção de Recursos Humanos ocupa o cargo, que haja uma tentativa de uniformização de condições salariais, entre outras questões. Temos várias Áreas de Negócio e uma delas foi adquirida há relativamente pouco tempo, portanto, o tipo de formação, ao nível dos vencimentos e regalias, das pessoas que vieram de novo com essa aquisição, é relativamente diferente do das que já cá estavam. Tal situação, inicialmente gerou e ainda gera, várias insatisfações e polémicas nas outras Áreas de Negócio. Havia muito aquela ideia de que: <i>os outros têm mais do que nós, podem fazer isto e aquilo e nós não</i>. Costumamos ter uma Convenção Anual onde já foi passada essa informação mas sempre de uma forma muito ténue. Isto vai colidir com quem tem regalias diferenciadas e não o reconhece” (E 5, p. 3).</p> <p>“É um departamento útil para ouvir as partes e nesta altura do campeonato ainda mais. Para dar um exemplo, no mês passado tivemos problemas no que respeita ao prazo de pagamento de ordenados e eu tinha duas pessoas que, impreterivelmente, ficariam em sérias dificuldades se não recebessem, e o projecto</p>

	<p>apresentado para aligeirar a situação seria o de dividir o pagamento pelas duas quinzenas do mês. Coloquei a situação aos Recursos Humanos e eles conseguiram que esses salários fossem pagos, integralmente, na primeira quinzena. Obviamente que tinha um carácter absolutamente sigiloso entre mim e ela e entre as pessoas envolvidas. Às vezes não há, da parte dos funcionários, percepção de proximidade dos RH, mas existem estas negociações pontuais entre departamentos, apesar de não haver o hábito de as pessoas irem ter directamente com os Recursos Humanos. Os Recursos humanos deviriam estar sempre presentes em qualquer situação que envolva os colaboradores, nem que seja para dizer se determinada reivindicação é viável ou não” (E 5, p. 5).</p> <p>“No entanto, existem áreas de negociação e existe alguma interacção entre departamentos. Essas áreas resumem-se mais à parte da Logística, à parte Financeira e à Informática. Nestas áreas existe bastante mais negociação e mais política. Mas, mais uma vez, são resolvidas de forma errada... porque acabam por se remeter para Administração todos os pontos de divergência. Ou seja cada vez que existem pontos de divergência na suposta estrutura matricial não são resolvidos de uma forma técnica e nos sítios próprios. Este é um problema mais vasto do que os que temos debatido. Estamos num grupo de grande dimensão, com um organigrama teórico matricial, mas que no fundo corresponde a uma estrutura completamente centralizada. 80% dos assuntos deveriam ser resolvidos entre departamentos, através de ajustamento entre eles, sem chegar à Administração. Acaba por não haver muitos debates nem muitas convergências. Isso é muito redutor, por todas as contingências mas não só, pelas vontades, pelos actores, por tudo. É uma estrutura que em termos negociais está afastada da realidade” (E 6, p. 5).</p> <p>“Os Recursos Humanos fazem um papel de ‘advogados do diabo’ para nos ajudar a encontrar uma solução mais viável, por isso, não é suposto haver conflito de interesses entre departamentos. É normal que haja, mas a questão é que nem sequer podemos falar nisso porque aqui estamos a negociar um activo que é nosso e não algo que dos outros” (E 7, p. 5).</p> <p>“Em relação aos conflitos, o que acontece é que, às vezes, há <i>visões diferentes</i>, por exemplo, sobre o desempenho. É uma questão muito <i>polémica</i>. Quando se fala de Avaliação de Desempenho é sempre a <i>oposição</i> que existe entre a avaliação do <i>esforço</i> e dos <i>resultados</i>. <i>Muitas vezes os resultados não têm a expressão do esforço</i>. O que é que quero dizer com isto: a eficácia da própria estratégia reflecte-se na forma como os <i>resultados</i> aparecem, ou não, em função do <i>esforço</i>. Há sempre a dúvida se devemos avaliar só pelo <i>resultado</i> ou não...embora enquanto organização de direito privado, que tem como objectivo a obtenção de lucros, nós devamos dar primazia a esta questão da eficácia dos resultados finais...” (E 10, p. 2).</p> <p>“Para quem lidera equipas, às vezes, é necessário tomar decisões para <i>a bem das organizações</i> que nem sempre vão ao encontro das expectativas de cada um...” (E 11, p. 2).</p> <p>“A questão da negociação, pronto, é uma questão de gestão de conflitos (...). Pelo menos é aquilo que eu faço, sempre que existe alturas por exemplo de aumentos salariais ou <i>gratificações chamo os colaboradores um a um e explico distribuição</i> quer aos que se foram ‘beneficiados’ ou aos que se sentiram ‘prejudicados. As outras divisões eventualmente farão os mesmo... O círculo não está fechado... as pessoas não estão <i>amarradas</i>. Por exemplo, organizei círculos de <i>melhoria contínua</i>, nos quais estiveram presentes várias pessoas, só não estiveram presentes chefias e pessoas de direcção. As pessoas analisam a sua actividade e dão sugestões do que está bem ou mal... a montante e a jusante fazem sugestões de <i>melhoria</i>... Tudo é registado e numa reunião do Comité da Qualidade (somos certificados) fazemos as conclusões do círculo aproveitando as observações mais pertinentes...” (E 12, p. 4).</p> <p>“As empresas não são <i>lares do comércio</i> e precisam de resultados... É o que eu lhe digo (embora felizmente não note muito) conflitos há sempre, <i>se calhar até mais insatisfações do que conflitos</i>... Lembro-me de há muitos anos de um processo disciplinar. Tiveram os Recursos Humanos de <i>entrar</i> nisso... Depois foi-se para Tribunal e outro tipo de situações, mas nesse aspecto, os pouquíssimos problemas (mais insatisfações sobretudo por questões salariais) que possam existir vamos conseguindo resolver...” (<i>discurso político</i>). (E 14, p. 4).</p> <p>“Existem comportamentos políticos levados a cabo pelo Departamento de Recursos Humanos em determinado tipo de situações pontuais. Neste momento não me estou a recordar de exemplos em concreto. Agora, houve - para a <i>Análise e Descrição</i> de funções - um conjunto de entrevistas aos colaboradores que permitiram, também, para além da questão das funções, tentar perceber-se o grau de <i>motivação e satisfação</i> das pessoas. Não percorreu toda a empresa mas, neste processo, o Departamento de Recursos Humanos teve um papel bastante <i>activo</i>. No entanto, se calhar, pronto, como no passado houve alguns projectos (assim como a Avaliação de Desempenho) que criaram várias <i>resistências</i> eu acho que uma das questões complicadas para este departamento foi o ‘falhanço’ desses projectos que <i>minaram</i> um pouco a sua <i>credibilidade</i>. Repare também há aqui uma questão que pode ser decisiva, trata-se de um grupo muito grande...”</p>
--	---

		<p>e é uma área que <i>desgasta</i> bastante...” (E 15, p. 3).</p> <p>“O facto da área em que trabalhamos não ser só marcadamente industrial facilita o não haver tantas questões conflituais institucionalizadas (ex: questões salariais). A forma como as pessoas <i>reivindicam</i> os seus direitos acaba por ser completamente diferente... Um dos desafios mais complicados tem a ver com a Gestão de Carreiras. <i>Vários colegas meus saíram da empresa porque esta não lhes permitiu essa gestão...</i> Temos o exemplo caricato de <i>um vendedor que saiu para desempenhar funções de chefe de vendas na concorrência e que passado uns tempos voltou para a empresa na condição de chefe de vendas</i>. Depois, ainda em termos de <i>visão</i>, é necessário as pessoas não se <i>acomodarem</i>. Um outro exemplo: Na empresa onde trabalhei anteriormente <i>havia um indivíduo que era responsável pela limpeza da área industrial, mas que tinha um perfil de operador de máquinas. Na altura não tínhamos vaga para essa função e foi-se mantendo com as tarefas de limpeza na esperança de se cumprir um compromisso de havendo uma oportunidade mudar para a função adequada ao seu perfil (dizendo para não nos esquecermos dele). Um dia surgiu a oportunidade e ele foi transferido. A fidelização também é fundamental e tem de ser ‘bem’ incentivada pelos Recursos humanos...</i>” (E 15, p. 4).</p> <p>“Negociação ou negociações com os próprios colaboradores... a minha experiência diz-me que não existe. O que existe... bom, num processo de admissão; vou-lhe falar no meu processo de admissão: fiz algumas entrevistas foi-me feita uma proposta pela Direcção de recursos Humanos que foi validada pela Administração e a partir desse momento passei a falar directamente com a Administração. Do ponto de vista de conflitos, não faço ideia, mas nunca passei por nenhuma situação e parto do princípio que, de facto, as coisas decorrem naturalmente. Acho que as pessoas só devem entrar numa situação de conflito quando alguma coisa de muito grave realmente se passa. A intervenção dos Recursos humanos é em casos extremos... Só é passado aos Recursos Humanos quando não há nada a fazer do ponto de vista da negociação e só é dito ao seu departamento para agir, positiva ou negativamente, numa situação de conflito quando a chefia funcional, hierárquica, já nada pode fazer, ou já não consegue resolver esse mesmo conflito...” (E 17, p. 5).</p> <p>“É muito importante, numa empresa desta dimensão, haver uma Direcção de Recursos Humanos, mais ou menos estratégica, porque havendo regras bem definidas, vai evitar, em muitos pontos, conflitos internos (senão posso estar a ganhar 100 e o meu ‘par’ a ganhar 1000; tem de haver uma regulação)” (E 18, p. 3).</p> <p>“Gestão de Conflitos? Isto é mais evitar os conflitos. Nós evitamos os conflitos e tentamos resolvê-los em cada Direcção. Por hipótese se houvesse algum problema interno na minha equipa que eu não conseguisse resolver obviamente que seria ao Departamento de Recursos Humanos que recorreria, ou então ia-me embora (risos)” (E 18, p. 4).</p> <p>“Há negociação permanente. Isto porquê: nós, unidades de negócio, temos os mesmos objectivos mas temos funções diferentes e às vezes os interesses <i>tocam-se</i>. Vou-lhe dar um exemplo: nós para vender temos que comprar muito (sobretudo novidades) só que isso é o oposto do que acontece quando temos de trabalhar numa <i>política de redução de custos de stocks</i>. Há outro tipo de negociação não só da Direcção Comercial com a Operacional. Pelo tipo de estrutura desta empresa estamos em permanente negociação. Nós temos uma Direcção de Logística com o mesmo ‘peso’ de uma Direcção de Operações ou Comercial e, portanto, nós gerimos todo o <i>fluxo</i>: desde o fornecedor à placa de vendas. Estamos constantemente a sentir que, embora os objectivos sejam comuns, obviamente, determinadas Direcções tendem mais para determinados pontos e outras para outros. O que temos de fazer é ter uma atitude <i>cordial</i> e mostrar muito bem qual é o nosso ponto de vista e os benefícios por se seguir determinado <i>caminho</i>, pode haver ou não receptividade...mas temos de ter sempre muito poder de argumentação e, muitas das vezes, temos de ter factos, resultados que comprovem os nossos argumentos” (E 19, p. 4).</p> <p>“Não concordo que haja. Depende do conflito. Se me diz que a gestora A entra em conflito com a gestora B o Departamento de Recursos Humanos está longe de saber; depende da estrutura hierárquica. Agora, se me disser que a <i>Gestora A disparou um tiro de caçadeira ou andou à estalada...</i> No que é mais <i>corriqueiro</i> a gestão de conflito é única e exclusivamente gerida pela chefia dessa área ou secção. Temos que ver de que conflito estamos a falar. Nas questões jurídico-laborais o envolvimento do Departamento do Departamento de Recursos Humanos é total, pelo formalismo e pela política. Isto está tudo ligado” (E 20, p. 4).</p>
	Integrativa	<p>“O conflito pode ser positivo. O problema é que, muitas vezes, o conflito é mais artificial do que verdadeiro. E porquê? Muitas vezes é criado por terceiras pessoas. Por exemplo: um director de um departamento tem uma opinião e eu tenho outra e em vez de conversarmos directamente essa pessoa vai falar com a Administração. Está criada uma situação de possível <i>crispação</i>.”</p>

	<p>Se dois departamentos chegarem a consenso e levarem proposta à Administração é muito mais fácil do que deixar os problemas para esta decidir. Para dar conta de uma outra situação concreta, há uns meses uma pessoa que estava hierarquicamente acima dos directores e que respondia directamente à Administração, convidou-me a mim e a um colega para almoçarmos. Resolvemos informalmente os nossos problemas e até chegámos à conclusão que estávamos de acordo em muitas situações. Algumas coisas tinham sido mal interpretadas (ex: através de e-mail) ou às vezes poderíamos ter dito, um ao outro, coisas de uma forma mais ríspida... (E 1, p. 5).</p> <p>“Há uns tempos atrás houve um mês em que os salários foram dados no final do mês. Houve um <i>email</i> escrito pelos Recursos Humanos, depois de falarem com a Administração, três dias antes do final do mês, a explicar dificuldades (de facto a pior coisa que se pode fazer é não dizer nada), e as pessoas reagiram bem. No dia combinado enviaram outro <i>email</i> a explicar que ainda não se poderia cumprir o prometido e aí <i>as pessoas começaram a torcer o nariz</i>. No meio disto tudo, porque conheço as pessoas e me dou bem com algumas que estão cá há muitos anos, soube de dois ou três casos de trabalhadores dos armazéns que estavam com problemas. São pessoas com ordenados muito baixos e que têm compromissos para pagar. Chegou-me aos ouvidos, bem como aos dos Recursos Humanos e ambos acabamos por falar disso (serem valores pequenos e poderem ser consideradas excepções); daquilo que foi uma atitude errada da chefia intermédia; da pessoa responsável pela supervisão dos armazéns que tinha dito que já tinha perguntado sobre isso e que eu tinha dito que as pessoas já tinham perguntado. Mas essa pessoa tomou a iniciativa de não dizer a ninguém porque receava que essa excepção fosse mal recebida pelos trabalhadores de armazém. A obrigação da chefia intermédia era ouvir as pessoas e ir aos Recursos Humanos transmitir, depois <i>lavava as mãos</i>. <i>Mas não o fez</i>. Falei com o encarregado e disse para falar com cada pessoa isoladamente e comunicar se haveria alguém com necessidades de receber uma parte do salário adiantada. Não valia a pena criar mais problemas às pessoas. Se calhar passei pela chefia intermédia, mas para as pessoas foi bom. (...)” (E 1, p. 6).</p> <p>“Hoje já é comum serem os Recursos Humanos a perguntarem-nos sobre determinada despesa de um determinado vendedor. Há uns tempos atrás era impensável. Assim como a negociação entre estes dois departamentos também pode passar por questões de natureza fiscal ou de despedimentos de pessoal” (E 1, p. 7).</p> <p>“Com certeza que sim, que é a que se faz informalmente. Só com colaboração é que se resolvem as coisas. Ainda deveria haver mais reuniões...” (E 2, p. 3).</p> <p>“Conflitos não. Tenta-se resolver sempre pelo melhor para as pessoas” (E 2, p. 3).</p> <p>“(...) Acaba por tentar-se que a cooperação surja o mais possível” (E 3, p. 3).</p> <p>“Mas, muitas vezes quando podemos resolvemos os problemas os dois departamentos, em conjunto, e filtramos as propostas a apresentar à Administração (...). Toda a gente (das várias Direcções) acaba por ter de recorrer a um funcionamento em grupo para poder sair dali a melhor decisão. Está tudo muito interligado. No fundo, temos as Direcções das áreas de negócio, completamente distintas, mas depois temos as outras Direcções que se interligam completamente. É impossível tomarmos uma decisão sem saber se as outras estão de acordo e quais serão as interferências dessa decisão a vários níveis. Tem necessariamente de ser uma gestão integrada. É muito complicado cada Direcção gerir só por si. Se estivéssemos a uma <i>velocidade de cruzeiro</i> seria bem melhor, nesta fase não. Não digo que isto seja diário mas quase. O que notamos, nesta altura, é que se não auscultarmos todas as Áreas envolvidas as coisas não chegam ao fim. Até podem chegar ao fim mas sem o efeito ou a solução que nós queríamos” (E 5, p. 2).</p> <p>“(...) Sempre houve a tentativa, e as decisões que têm sido tomadas pela Administração vão sempre no sentido de uniformizar todos os níveis e funções (ex: a questão da gestão de carreiras). Isto para que as pessoas tentem, com o tempo, não notar diferenças entre as várias Áreas de negócio, para a nível interno não haver uma disparidade tão grande” (E 5, p. 4).</p> <p>“Temos tanta diversidade em termos de definição de funções, com casos tão específicos que a negociação ideal seria a que se deveria jogar mais na proximidade entre Direcções...” (E 6, p. 5).</p>
--	---

		<p>“Não consigo ver o Departamento de Recursos Humanos com um papel negocial... existe negociação e nesse sentido existe em todos os departamentos. Nesse sentido, não vejo nenhuma especificidade relativamente aos Recursos humanos. A única diferença é que como a função de Gestão de Recursos Humanos está distribuída pelos vários departamentos, <i>acabam por negociar com eles próprios</i>. Eventualmente o que está a acontecer - nessas negociações sociais em que temos de negociar com os Recursos Humanos - é mais uma negociação connosco próprios entre o dilema das pessoas e o dos resultados que temos de conciliar” (E 7, p. 5).</p> <p>“Em termos negociais acho que os Recursos Humanos devem <i>fazer equipa</i> sabe? Porque depois é difícil responsabilizarmos quem quer que seja se delegarmos tudo. <i>Fazendo equipa e estando-se alinhado</i> é tudo mais <i>pacífico</i>...” (E 8, p. 4).</p> <p>“Eu acho que sim... Se há partes que não se entendem muito bem acho que só os Recursos Humanos se podem envolver. Nunca tive essa experiência, mas acho que sim, se o conflito tiver a ver com questões de Gestão de Recursos Humanos, não tanto numa perspectiva de negociação estratégica, mas se tiver a ver com uma coisa comportamental; de gestão de expectativas... qualquer coisa que estiver relacionada com essa área... 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 <i>mediador</i>” (E 9, p. 4).</p> <p>“Ao nível dos Recursos Humanos, por exemplo, quando há uma necessidade de <i>recursos</i> ou de transferência de <i>recursos</i> eles próprios <i>orientam</i> e chega-se a um consenso nas diversas áreas da empresa (juntamente com os colaboradores)” (E 11, p. 1).</p> <p>“(…) Sempre em estreita colaboração em questões, por exemplo, que têm que ver com as <i>faltas</i>. A nível de <i>admissões</i> não; é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. A nível de <i>operações</i> tem que ser em colaboração (...) A equipa foi reformulada para outras áreas mas tem havido uma preocupação conjunta com os Recursos Humanos no sentido de manter a minha equipa estável. Se o colaborador já não é produtivo numa unidade tenta-se negociar a sua transferência... Sempre que existam resultados a gestão dos objectivos dos colaboradores feita pelo Departamento de Recursos Humanos pode ver reflectida a sua acção em termos produtivos (ex: preocupação com a motivação dos colaboradores). (E 11, p. 3).</p> <p>“Não esperamos por alturas destas, de crise, para fazer <i>reestruturações</i>. Mesmo nestas alturas a organização funcionou com o objectivo de nunca prejudicar as pessoas. O ano passado chegamos a um acordo com 6 pessoas desta divisão. Quando falamos nesta redução falamos de parte da nossa estrutura (tinha 71 colaboradores) mas como é que foi feita? Pela idade das pessoas, em sistema de Pré-Reforma, por mútuo acordo e as pessoas foram para o fundo de desemprego. <i>Ninguém foi despedido</i>... Foi tudo feito por mútuo acordo; utilizando-se os meios legais ao nosso dispor. As pessoas foram com essa ‘condições’, não houve ninguém que fosse a <i>contra-gosto</i> ou <i>empurrado</i>. Simultaneamente <i>reestruturou-se</i> os quadros... A organização tenta sempre <i>acomodar</i> os períodos de crise e não há <i>despedimentos em massa</i>. O mesmo se passou noutras Divisões, de pessoas que saíram em sistema de Pré-Reforma. O importante é afectar pessoas que estejam <i>a mais</i> noutros sítios para o lugar das que saíram... Na minha óptica isso é gerir recursos humanos. É a organização preocupar-se não só com a sua saúde financeira mas também com as pessoas...” (E 12, p. 4).</p> <p>“Em eventuais conflitos que surjam isto existe, desta forma, por exemplo, nas questões salariais na Gestão de Carreiras, na questão da Avaliação de Desempenho... A Direcção de Gestão de Recursos Humanos, nesse sentido, tem um papel activo agindo com o interesse de não prejudicar ninguém (...). Se existirem conflitos aí recorremos à Divisão de Recursos Humanos. Em termos gerais temos autonomia para negociar com os nossos colaboradores...” (E 12, p. 5).</p> <p>“Na Gestão de Conflitos a participação do Departamento de Recursos Humanos é imprescindível por causa das questões legais... é imprescindível para evitar esses conflitos (que são <i>coisas más</i> e existem sempre). Por outro lado este Departamento apercebendo-se das fragilidades ao nível de gestões locais, em termos comportamentais, pode promover a Formação necessária para conseguir melhorar e fazer com que, no futuro, o conflito que aconteceu hoje aconteça <i>menos</i> amanhã... Agora, não posso dizer que nesta organização haja muitos conflitos latentes, mas existem... <i>e degeneram sempre no mau sentido, porque são quase sempre laborais</i>. De resto, quando o conflito não é laboral é sempre resolvido pela Gestão...” (E 13, p. 5).</p> <p>“Sendo o tal <i>pêndulo</i> entre o topo e a base o Departamento de Recursos Humanos acaba por desempenhar uma função que, no limite, nos compete a todos (às</p>
--	--	---

	<p>outras Direcções também). Felizmente, volto a repetir, não tive necessidade nenhuma disso mas há de facto pessoas, a começar pelo Director do Departamento de Recursos Humanos, que podem vir a ser <i>o fiel da balança</i> e ter de gerir as coisas pelo <i>bom senso</i> primeiro e, se o <i>bom senso</i> não chegar tem que se <i>ser capaz de pôr as regras em cima da mesa e esclarecer</i>. Eu, sinceramente, volto a repetir, não tive essa experiência, mas acredito que conhecendo as pessoas dos Recursos Humanos como eu conheço eles têm essa função e cumprem-na bem”. (E 14, p. 3).</p> <p>“Nesse aspecto os Recursos humanos, em termos de negociação, muito sinceramente... (silêncio prolongado) é um ‘mediador’, não tem a função primeira de impor. É quase como um advogado que <i>está ali no meio</i>, tentando resolver os problemas da melhor forma. Raramente se chega a uma situação radical (ou cumpres ou então), mas se se tiver de <i>chegar</i>... Volto a referir o que disse. A minha experiência em termos de casos negociais é muito pouca mas acho que o Departamento de Recursos Humanos procura o melhor para as pessoas e para a empresa”. (E 14, p. 4).</p> <p>“Normalmente, em determinadas situações os conflitos resolvem-se em cada Direcção, mas nem sempre, por exemplo, tivemos uma pessoa com problemas de saúde e em conjunto com os Recursos Humanos houve um trabalho de <i>acompanhamento</i> bastante interessante. Acabou por <i>transferir-se</i> a pessoa e aí os Recursos Humanos tiveram uma actividade bastante determinante quer na questão da negociação quer na questão do próprio enquadramento e também ao nível de alguma legitimação. Trabalhámos em conjunto e <i>achámos que nem a pessoa se sentia realizada nem conseguia realizar o trabalho com o mínimo de qualidade</i>. Em conjunto foi escolhida uma função onde essas condições se compatibilizaram minimamente (...). É uma questão que deu, não digo que tenha sido para <i>salvar a face</i> dos Recursos Humanos, mas para as pessoas se aperceberem que não foi uma <i>decisão arbitrária</i>. Acabou por ser benéfica para os Recursos Humanos...” (E 15, p. 5).</p> <p>“Conflitos há sempre. Neste caso, ou nesta situação específica, acho que o Departamento de Recursos Humanos só intervém em situações extremas (ex: despedimentos). Também cabe-nos a nós a nível operacional gerir esses conflitos e gerir essas situações. Mas, também acho que existe um grande respeito nesta empresa, pela dinâmica que tem e pelas referências que tem a nível institucional; há um grande respeito pelos colaboradores e dos colaboradores pela empresa e acho que são raras, ou tenho pouco conhecimento, as situações de conflito extremo. Acho que o Departamento de Recursos Humanos não deveria ter mais incumbências a este nível, acho que tem as necessárias...”. (E 17, p. 5).</p>
<p>Motivos Mistos</p>	<p>“A pessoa dos recursos humanos também (como eu) não tem feito fácil. Já tivemos atritos mas neste momento damo-nos perfeitamente bem... Qualquer um dos dois foi adulto suficiente para saber que essa situação não era benéfica para a organização. Não há problema nenhum que as pessoas discutam e se zanguem desde que se salvaguarde o bom funcionamento das organizações” (E 1, p. 5).</p> <p>“Depende sempre das pessoas, dos directamente responsáveis e da forma como as pessoas conseguem ou não concertar. Aqueles que de nós dependem trabalham e colaboram se fizermos as coisas de uma forma concertada, agindo em conformidade para que sejamos respeitados. Havendo trabalho conjunto a autoridade é natural. Não é preciso dizer que se manda para se mandar ou, então, quem não é capaz de fazer isso, nessa altura, tem de se refugiar na hierarquia” (E 1, p. 6).</p> <p>Na minha direcção gere-se os conflitos (e em parte gere-se os recursos humanos) aqui. Também estamos numa empresa em que não há grandes questões conflituais. Quando está tudo bem está tudo bem. Quando há problemas conjunturais como é o caso, as pessoas tentam entender-se e resolver pelo melhor. Não há grandes reacções...” (E 2, p. 3).</p> <p>“O papel que o Departamento de Recursos Humanos tem na negociação é mais ao nível do Recrutamento. Ao nível da gestão de conflitos não me parece e com clientes também não. Ao nível comercial entre o meu departamento e o de Recursos Humanos, negociamos, por vezes, quando está em causa o Recrutamento de alguém. Mesmo ao nível da formação interna essa cooperação acontece, assim como ao nível de entrevistas de validação, ou na reposição de funcionários... Tive um funcionário que saiu e resolvemos o problema negociando com os Recursos Humanos” (E 3, p. 4).</p> <p>“Ao nível da participação do gestor de recursos humanos na gestão de conflitos. A esse nível é extremamente importante porque o gestor de recursos humanos têm uma capacidade de ver de fora algo que não o afecta directamente, afecta por estar integrado na organização, mas se está a gerir um conflito entre a Área Financeira e a de Marketing. Acaba por ter uma visão periférica. Consegue-se pôr completamente à parte e dizer <i>se o vosso fim é este porque é que não se vai por aqui e por ali</i> e acaba por se ceder um bocadinho de ambos os lados. O resultado final pode não ser bem o que qualquer uma das áreas queria mas pode-se chegar a um acordo. São negociações informais diárias” (E 5, p. 5).</p>

		<p>“Em termos de negociação há a negociação com as pessoas, que é uma das componentes que tem de existir; temos que negociar objectivos, temos que negociar condições de trabalho, temos de negociar as faltas, férias etc. Isso é feito pelo gestor de linha. Depois, a negociação entre os gestores e o Departamento de Recursos Humanos também existe” (E 7, p. 5).</p> <p>“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 <i>ameaça</i>. É <i>chato</i> 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).</p> <p>“Não consigo lembrar-me de nada sobre essa questão (conflitos). É obvio que há interesses que não são comuns, mas não lhe consigo dar nenhum exemplo... No meu caso, na Área Comercial somos movidos em termos de desempenho por números; são ‘métricas’ muito claras, muito racionais e de alguma forma a avaliação de desempenho é feita por nós mas com critérios muito racionais. No entanto, já me estou a lembrar de um exemplo: a organização quer mais objectivos e nós menos (são mais fáceis de se alcançar). Em relação ao Departamento de Recursos Humanos, nessa perspectiva, como todos nós também este departamento consubstancia as ‘métricas’ a seguir num conjunto de valores que, ao passarem para baixo, pode gerar algum tipo de constrangimentos. O papel da Gestão de Recursos Humanos na gestão de conflitos é muito ingrato. Na minha equipa consigo perceber as motivações dos meus colaboradores, mas <i>ninguém me vai dizer a mim que quer o meu lugar</i>, está a perceber a ideia? Não serei a melhor pessoa para eles apresentarem essas ‘expectativas’ e essas conversas. 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 o que estão a fazer ou querem outros desafios). No fundo, é uma gestão do potencial humano” (E 9, p. 3).</p> <p>“Poderá haver conflito, é evidente que sim... Poderá haver conflito e já tem acontecido, mas, efectivamente, tem-se resolvido os problemas de uma forma <i>eficiente</i>... Em estreita colaboração fornecemos todos os elementos de recursos humanos e depois, o planeamento de formação interna e externa é o Departamento de Recursos Humanos que gere. Os conflitos surgem também quando há questões salariais ou problemas quanto aos aumentos. É evidente que o Departamento de Recursos Humanos funciona como um <i>mediador</i>...” (E 11, p. 3).</p> <p>“Quando gere ou lida (também em questões de conflitos) com os colaboradores se você não tem uma forma política de actuar... Tem de ser político na gestão das coisas... Repare vou-lhe dar um exemplo que se passou nesta divisão: um colaborador/cliente nosso foi acusado de desviar verbas: tem ou não tem de ser político para gerir esta situação? São muitas sensibilidades, desde o próprio colaborador, que desde o início nega tudo, até aos próprios interesses da organização. Ou você gere isto de uma forma muito <i>hábil e diplomática</i> de forma a <i>ir de encontro aos interesses de todos</i> ou então <i>arranja</i> para aqui uma ‘salsada’ e uma <i>confusão</i>... Isto está presente no nosso dia-a-dia e acho que poderá ser <i>benéfico</i>; tudo depende do que entendemos por <i>política</i>. Até em casa, com a mulher ou filhos, pais ou irmãos temos de ser <i>políticos</i>. É normal. Tem que se ser <i>político</i> na gestão de conflitos...” (E 12, p. 3).</p> <p>“Por exemplo, na questão que lhe falei do alegado conflito sobre possível desvio de verbas estamos a tentar negociar uma rescisão por mutuo acordo, por forma a que o colaborador vá para o fundo de desemprego e não saia daqui com o ‘estigma de roubo’. Tudo isto é gerido com a colaboração dos Recursos Humanos. Não acha que isto é ser correcto? Qual a empresa que faz isto?” (E 12, p. 5).</p> <p>“Agora, se pergunta se se tem <i>despedido</i> no sentido jurídico digo-lhe que não, mas no sentido de não renovarmos alguns contratos sim! <i>No entanto, continuamos a ter muitos contratados e não os mandamos embora e olhamos para eles como os melhores colaboradores do mundo sem saber se têm contrato a prazo ou não. Depois, se não tivermos alternativa pedimos desculpa e mandamo-los embora... Era mais fácil os despedimentos em massa mas não o fizemos</i>. Mais uma vez a leitura não é de curto-prazo e visa a <i>melhoria da qualidade</i>...” (E 13, p. 5).</p> <p>“Sim. Todos os dias temos de negociar e gerir situações <i>politicamente correctas</i> e temos que <i>politizar</i> as nossas acções. É necessário gerir e <i>mover</i> ou envolver as pessoas nos nossos ideais e nas nossas ideias. Acho que sim que o Departamento de Recursos Humanos é bastante político até... por exemplo, na preocupação latente com a saúde e bem-estar dos recursos humanos existentes. Não deixa de ser uma estratégia política para que a organização possa, também, tirar benefícios e diminuir custos: com absentismos, com baixas e para ter os seus colaboradores activos e saudáveis para que possam contribuir para o sucesso</p>
--	--	---

		<p>da organização. Portanto, acho que politicamente é bem feito, e ainda bem que assim o é, quer para nós colaboradores quer para a própria organização” (discurso <i>político</i>). (E 17, p. 4).</p> <p>“O Departamento de Recursos Humanos tem de ter um papel activo na negociação interna. Tem de dar a conhecer o <i>código de conduta da empresa</i>, embora cada colaborador tenha a sua maneira de ser, baseamo-nos a nossa forma de trabalhar na <i>conduta da empresa</i>, portanto, tem como obrigação, efectivamente, tentar <i>materializar uma conduta</i> para que cada acção da pessoa esteja de acordo com o que se espera dela...” (E 19, p. 5).</p>
<p>Distribuição/ Afectação de Recursos na Negociação</p>	<p>Informação</p>	<p>“Em relação à gestão da informação também é feita nessa lógica de conjunto. No fundo é o chamado <i>back-office</i>. (...) Gostava que me dessem satisfações, não gostava de segredinhos, gostava de saber o porquê disto ou daquilo. O importante é que o serviço esteja feito e bem feito” (E 1, p. 3).</p> <p>“No fundo a minha função (Relações Públicas) é mais voltada para o exterior. Deveria haver mais interacção com as outras Direcções. Até porque passamos comunicações aos trabalhadores. Falta um bocadinho de partilha de informação” (E 2, p. 2).</p> <p>“Normalmente quando as propostas não são possíveis de ser concretizadas a atitude do Departamento de RH limita-se à comunicação do facto da Administração não ter achado bem... Acho que falta proactividade e comunicação a esse nível. Nós nem nos apercebemos deles. Sabemos que estão lá e que podem resolver esses assuntos burocráticos, mas resume-se um bocadinho a isso. Acaba por não ter uma acção nem política nem de esclarecimento. Por exemplo, a questão dos salários. Foi decidido que não haveria aumentos salariais. Fomos informados pelo Departamento de Rh através de um e-mail que este ano, por indicações da indicação da Administração, não haveria lugar... Portanto o que é que foi feito para contrapor a isso? Basta a Administração decidir sobre determinado aspecto e o Departamento de Recursos Humanos limita-se a enviar uma informação para todos. Acaba por ser meramente um intermediário das ideias da Administração” (E 2, p. 3).</p> <p>“Para já, também é importante para os Recursos Humanos conseguirem garantir a comunicação entre as pessoas e conseguirem manter o funcionário, todos somos funcionários, e informá-los sobre o estado da empresa, informar a empresa sobre o seu estado” (E 3, p. 1).</p> <p>“É um problema de falta de comunicação geral. Devo confessar que eu não sinto, mas sinto que há uma série de funcionários que têm determinadas dúvidas e que acabam por não esclarecer” (E 3, p. 2).</p> <p>“(…) A empresa tem de incentivar a que a comunicação flua de uma forma rápida e eficaz” (E 3, p. 3).</p> <p>“Como recurso indispensável para ser bem sucedido na negociação o Departamento de RH necessita de ter mais informação, mais conhecimento das situações. A autonomia, (que também é muito escassa) não resolve tudo e não constitui o único problema (...). É importante que quem gere os recursos humanos (...) saiba ouvir, seja acessível / disponível para todos (desde o funcionário da limpeza à Administração), tem de ter um trato fácil, embora, por vezes seja necessário adoptar posturas mais rígidas. Tem que se ser capaz de incentivar proximidade (não confundir com confiança) e de ser claro e objectivo” (E 3, p. 4).</p> <p>“Havia, em termos de comunicação, acções pontuais como um boletim que circulava chamado <i>Sabia Que?</i> mas pouco mais. Existe o Departamento de Comunicação e imagem, mas os Recursos Humanos podem fazer qualquer coisa ali. Podem condicionar politicamente (entre aspas) a leitura que as pessoas fazem daquilo. Subliminarmente podem <i>mexer ali os seus cordelinhos</i> e falar de coisas importantes para a empresa como o facto de a empresa estar a sofrer uma reestruturação e ter sido alienada uma parte. É com isto que as pessoas se preocupam. A pior coisa que existe é a instabilidade...O Departamento de RH, se não sabe, deveria saber o que se passa na empresa e ir ‘<i>jogando</i>’ com essa informação por forma a orientar as pessoas. Sem o aval da Administração a GRH vê-se <i>atrapalhada</i>, Não tem <i>chance</i> para se pôr a <i>brilhar</i>...” (E 4, p. 5).</p> <p>“No fundo (...) o que é que poderia ser feito para alterar qualquer situação; haver muito cuidado, principalmente, na comunicação de decisões que surjam da Administração” (E 5, p. 1).</p> <p>“(…) Há um cuidado de passar as comunicações da Administração para todas as Direcções, através dos Recursos Humanos, de forma coesa (...)” (E 5, p. 2).</p>

	<p>“Eu diria que a tendência, que me parece correcta, porque é uma forma de termos o nosso veículo de informação, é de, ao nível de regras e ao nível interno - o Departamento de Relações Publicas faz a outra parte de comunicação ao exterior - os Recursos Humanos assumirem essa faceta de serem utilizados pela Administração como meio para comunicar” (E 5, p. 3).</p> <p>“Acho que às vezes ‘boas’ conversas ajudam mais do que um aumento salarial ou um bom seguro de saúde. Sei que na prática não é assim, mas não havendo a hipótese de recorrer aos segundos (que sei que não temos), pelo menos as primeiras deveriam estar asseguradas” (E 6, p. 3).</p> <p>“Estou aqui numa postura muito crítica, muito confortável, com um gravador à frente, a poder dizer o que me vai na cabeça... mas muitas das coisas estão desajustadas da realidade. Por exemplo, temos um jornal interno que é feito pelo Departamento de Relações Públicas e que em termos de conteúdo não tem nada de Recursos Humanos. Acho que a intenção até seria essa...mas, para mim, não faz sentido nenhum que o jornal seja feito pelo Departamento de Relações Públicas sem qualquer interligação com os outros Departamentos. Mesmo eu tento que haja maior convergência de informação com o Departamento de RH, mas confesso que cada vez acontece menos porque o <i>feed-back</i> que, por vezes, tenho dele - ao não ser muito fundamentado - ou pelo facto de, em alguns casos, ter uma visão limitada da realidade, acabam por levar a que eu prefira decidir sozinha... Isto acontece não em termos pessoais mas funcionais (a relação com as pessoas do departamento é muito boa). Até lhe dou um exemplo: estou a repensar toda a acção comercial da minha área de Negócio e penso que ainda nem informei os Recursos Humanos qual o melhor modela ou organigrama. Discuto directamente com a Administração. É uma falha grave. Mostra como as coisas estão invertidas aqui. O Departamento de Recursos Humanos <i>não é nem ouvido nem achado</i> na redefinição de organigrama da maior área de Negócio do grupo. Idealmente o melhor caminho era o contrário se tivesse <i>inputs</i> que fossem valorizados, mas que tipo de <i>inputs</i> o departamento de RH me pode dar?” (E 6, p. 4).</p> <p>“Isto é uma visão minha, não me parece que aqui o papel da comunicação interna seja um papel dos Recursos Humanos, os Recursos humanos têm a sua acção específica. Por exemplo, sei que há empresas que tratam a comunicação interna através do Departamento de Recursos Humanos e outras através do Marketing, mas nas empresas grandes, ainda maiores que esta, o Marketing é o sector onde há mais o domínio da comunicação. O que pressupõe que tem que haver uma ligação entre a comunicação interna e externa, isto porque a interna não é tão interna como parece... Neste momento não temos as coisas totalmente formalizadas a esse nível. A comunicação interna é gerida por todos com a orientação da Administração. É um ‘bom’ modelo, mas às vezes os meios não são os mais adequados e, às vezes as pessoas não dominam o processo de comunicação. Para <i>dar um passo em frente</i> na comunicação interna, para além do domínio dos meios, também é muito importante aquela coerência com a comunicação externa. A comunicação interna acaba por se transformar em externa. A empresa não está fechada...” (E 7, p. 2).</p> <p>“(Na negociação) o Departamento de Recursos Humanos tem que ter muita capacidade de comunicação para que os outros não o vejam como uma <i>intromissão</i>” (E 8, p. 4).</p> <p>“(...) Trabalhamos com o <i>product management</i>, e reportamos a esta Área, mas tem a ver mais com a estrutura da empresa do que com questões de comunicação (...)” (E 9, p. 2).</p> <p>“A esse nível, uma <i>conversa</i> acaba por ser mais <i>eficaz</i> no sentido de explicar às pessoas as motivações...” (E 10, p. 4).</p> <p>“Por mais ‘amor à camisola’ que tenhamos todos nós temos os nossos próprios objectivos... Só através de alguma comunicação podemos chegar a algum entendimento (...) No Departamento de Recursos Humanos tem que se ter um <i>espírito de diálogo</i>, de <i>abertura</i>, de <i>diplomacia</i> e de <i>política</i> (...)” (E 12, p. 5).</p> <p>“Quando se fala em questões de comunicação temos que ver isto a vários níveis. Pode haver um Departamento de Comunicação ou pode não haver e esta estar englobada no Departamento de Recursos Humanos. É importantíssimo que exista da parte dos Recursos Humanos uma grande preocupação com a comunicação interna. Mesmo que os Recursos Humanos não possam ser <i>responsáveis</i> pela comunicação toda, eles sabem que se a comunicação, pelo menos a interna, não chegar aos <i>recursos</i> vai haver problemas com o Conselho de Administração. Eles têm de intervir; têm de estar <i>atentos</i> para poder chegar à Administração. Acho que é perfeitamente imprescindível...” (E 13, p. 2).</p> <p>“No dia-a-dia o Departamento de Recursos Humanos não actua como <i>facilitador</i>. Não se sente no dia-a-dia, mas esse papel existe. Existe na forma como as</p>
--	--

		<p>coisas foram ‘montadas’; na forma como foram definidas as responsabilidades de cada área. Ao definirem as funções estão a definir a forma como a comunicação deve ser feita mas, nessa perspectiva, não há uma intervenção recorrente por parte dos Recursos Humanos. Não há muita proximidade ao nível das Áreas Comerciais mas há alguma nas Áreas das Operações. O Departamento de Recursos Humanos não tem um ‘peso’ de decisão que se sinta no dia-a-dia, mas que tem ‘peso’ tem...” (E 16, p. 3).</p> <p>“(…) do ponto de vista da comunicação interna (...) Aqui existe (ex. uma revista) mas não se sente nem se <i>vibra</i> no dia-a-dia. Os <i>e-mails</i> não são comunicação interna. Acho que a comunicação interna deve ser uma área que pode estar sobre a alçada dos Recursos Humanos, mas que deve prestar serviços a todas as Direcções do grupo. Mas, é uma opinião pessoal, pelo meu passado e experiência...” (E 17, p. 2).</p> <p>“Eu na medida do possível, com o que conheceria do potencial e desempenho desse colaborador poderia avaliar a situação e ou permitir ou recusar, dizendo que conto com ele aqui nos próximos anos, para o desenvolvimento da equipa. Depois, também, há todo um conjunto de processos administrativos etc que não são comunicados. Quando estive em estágio nesta empresa não passei pelo Departamento de Recursos Humanos. Se eu também tenho um papel de decisor e de gestor ao nível dos recursos humanos tenho que ter o <i>BÊ-Á-BÁ</i> dos Recursos Humanos... Existe informação escrita, mas o meu negócio não é compatível... Há um conjunto de procedimentos que vou apreendendo para mim próprio...” (E 17, p. 4).</p> <p>“Quando digo que é político é porque é preciso informar, ter cuidado, é preciso validar, envolver e ser-se um pouco <i>diplomata</i> também. Obviamente que a Direcção de Recursos Humanos também tem que o ser. Tem que saber <i>vender</i> o seu produto. Temos clientes nas lojas e também temos <i>clientes</i> cá dentro. A Direcção de Recursos Humanos também tem <i>clientes</i> cá dentro e tem de saber lidar com eles da forma certa e na altura certa e, por isso, também tem de ser política” (E 18, p. 3).</p> <p>“Vou-lhe responder já à pergunta, mas acho que há duas coisas que estamos sempre a fazer: uma é negociar e a outra avaliar. Nós sempre que estamos a falar e a evoluir estamos a negociar e estamos também a avaliar... Obviamente que a Direcção de Recursos Humanos também tem de negociar porque tem de <i>vender</i> e ao <i>vender</i> quer ter alguns <i>retornos</i>. Por exemplo, na questão dos aumentos salarial tem que negociar e de avaliar no processo de Avaliação de Desempenho” (E 18, p. 4).</p> <p>“Acho sempre que as pessoas têm de ser mais assertivas e negociadoras em todas as funções não só no Departamento de Recursos Humanos. Mas, não podemos ser todos assim senão, depois, não nos entendemos (risos).” (E 18, p. 5).</p> <p>“(pausa) (...) No fundo, independentemente de todas as Direcções da empresa, devem ser eles a definirem os procedimentos de comunicação entre colaboradores. Têm algum grau de responsabilização pela maior ou menor comunicação que possa existir entre Direcções e entre colaboradores. O Departamento de Recursos Humanos deve ser responsável por definir esse conjunto de procedimentos e comunicá-los para que depois todas as outras Direcções possam cumprir e implementar. Eles deviam, de alguma forma, <i>facilitar</i> a comunicação (...). Muitas vezes a informação não está tão disponível e não é fácil... somos uma empresa muito grande e muito <i>horizontal</i> (não é uma empresa com <i>estrutura em pirâmide</i>, o que seria impossível)” (E 19, p. 2).</p> <p>“(…) Quando é uma decisão mais <i>corriqueira</i> quase não precisa de se informar o Departamento de Recursos Humanos” (E 20, p. 2).</p> <p>“Outra percepção que eu tenho e que <i>vale o que vale</i>, mas é <i>engraçada</i>: quem vê de fora pensa que a empresa é tão grande que as empresas são vistas como mais um <i>número</i>, não é assim. Vamos expurgar aqui a parte mais operacional, isto vem mostrar que o Departamento de Recursos Humanos acompanha as informações sobre os colaboradores” (E 20, p. 3).</p>
	Legitimidade	<p>“Por exemplo, no que respeita exclusivamente ao Presidente e fundador da empresa, este incentiva delegação de poderes, também ao nível da Direcção de GRH, se calhar até mais do que nas áreas que ele domina (Marketing, Comercial)” (E 1, p. 4).</p> <p>“Se os Recursos Humanos se se dessem mais a conhecer, se calhar, cooperava-se mais. Este tipo de coisas que eu fiz, se calhar, o Departamento de RH também faria mas sem a mesma eficácia. As pessoas têm deles um conhecimento limitado (...) como as pessoas que estão fechadas no gabinete. No meu caso, dadas as circunstâncias, como estou cá há muito tempo e vou aos sítios, conhecem-me” (E 1, p. 7).</p>

		<p>“Se a Administração disser: todos os problemas de recursos humanos passam a ser tratados com a Direcção de Rh todos nós nos educaremos nesse sentido” (E 2, p. 1).</p> <p>“É preciso saber ouvir e ter alguma força para contrapor. E, lá está, ser proactivo (mandar e-mail a perguntar às pessoas a como é que estão)...” (E 2, p. 4).</p> <p>“Mesmo quando não está fisicamente próximo o Departamento de Recursos Humanos, hoje em dia, com os e-mails e outras formas mais facilitadas de comunicação, deveria estar mais em sintonia com os problemas das pessoas” (E 4, p. 3).</p> <p>“Os recursos têm que ver com a competência das pessoas que lá estão, com o número de pessoas, com a disponibilidade, como os meios informáticos, pronto, com toda uma base que lhes permitisse serem eficientes numa negociação. Numa negociação como em qualquer área, tem que se estar preparado para negociar, agora, neste caso... (silêncio elucidativo) (...). Aí tem que se saber aprender com os outros. Mas o que é a negociação senão uma gestão de sensibilidades. Partimos do ponto A para o B. Para além disso, há imensas técnicas que se podem aprender e que em termos do Departamento de Recursos Humanos se negligencia” (E 6, p. 6).</p> <p>“Têm que ter essa posição de estarem dispostos a ouvir e a ‘ajudar’... Uma pessoa que se <i>chateia</i> com o chefe deve pedir ‘ajuda’ a quem? Deve pedir ‘ajuda’ aos Recursos Humanos, não é? E se vai pedir ‘ajuda’ aos Recursos Humanos convém que estejam lá para isso...” (E 8, p. 5).</p> <p>“É uma Divisão (de Recursos Humanos) à qual reconhecemos ‘honestidade’ e ‘imparcialidade’ e à qual recorremos sempre que haja algum <i>diferendo</i>, ou quando necessitamos de aplicar os nossos <i>direitos</i>.” (E 12, p. 5).</p> <p>“(…) Tudo isto pode fazer com que seja mais <i>credível</i>. Em todos os lados é relevante, mas aqui, em particular, é muito importante que o Gestor de Recursos Humanos tenha <i>credibilidade</i> (...)” (E 13, p. 6).</p> <p>“Se o Departamento de Recursos Humanos não apresentar algumas <i>justificações</i> e evidências as pessoas não percebem as suas intenções... Nomeadamente, pensando nalgumas funções na nossa organização, há pessoas que, a nível da escolaridade têm um determinado perfil e, na generalidade, ao nível da produção, têm remunerações relativamente <i>baixas</i> e, portanto, só para explicitar esta situação: aqui há uns tempos estava-se a falar do facto das <i>pessoas quererem sair àquela hora... e até podermos acertar o relógio pela hora de saída deles...</i> Alguém achava que a <i>culpa</i> era nossa porque pagávamos <i>baixos</i> salários (alguns trabalhadores deixam aquilo e vão para o <i>biscate</i>). Isto a nível dos Recursos Humanos é muito importante, para estes terem consciência da razão de determinado tipo de comportamentos dos trabalhadores. Muitas das vezes, há algum tipo de <i>preconceito</i> por parte de pessoas que estão num nível hierárquico mais <i>alto</i> que as impede de perceberem que há pessoas com qualificações e com um perfil pessoal totalmente diferente... é aí que entra uma possível actuação <i>eficaz</i> por parte do Departamento de Recursos Humanos...” (E 15, p. 5).</p>
	Recursos Materiais	<p>“Tenho um gabinete todo envidraçado. A porta nem sequer está fechada. Vemos para fora mas também se vê para dentro. Se passarmos a vida a olhar para a janela as pessoas vêem e não é credível” (E 1, p. 5).</p> <p>“(…) Noutras situações, também tenho decisões ao nível do investimento em desenvolvimento de produtos e tecnologias e os Recursos Humanos vão partilhando um bocadinho desses objectivos (...)” (E 7, p. 4).</p> <p>“Todas as temáticas logísticas associadas deixo para um segundo nível (...)” (E 9, p. 1).</p> <p>“Nem sei o que lhe diga. Já não estamos a falar de recursos físicos, de um conjunto de equipamentos ao seu dispor... Mas, claro inevitavelmente associada a uma actividade de elevada pressão, há um conjunto aqui de condições que é importante garantir e que os Recursos Humanos têm de acautelar. Têm que garantir que a pressão é <i>q b (quanto baste)</i>; acho que têm de ter uma perspectiva, que muitas vezes na organização não é muito clara, que é a perspectiva, por exemplo, do que as pessoas poderão vir a fazer, em termos funcionais, no ano a seguir...” (E 9, p. 2)</p>
	Conhecimento/ <i>Expertise</i>	<p>“A própria cultura da empresa mantém cariz familiar mas que de uma maneira geral recorre às mais modernas técnicas de gestão (...)” (E 1, p. 4).</p> <p>“Quando uma pessoa tem que responder hierarquicamente a alguém que tecnicamente é menos competente é complicado... Dizer a tudo que não é um forte</p>

	<p>entreve” (E 1, p. 5).</p> <p>“Acho muito bem que os gestores de GRH tenham formação em áreas sociais e comportamentais; que ultrapassem a dedicação exclusiva a questões administrativas” (E 1, p. 7).</p> <p>“(…) Se calhar não será bem ao nível do poder, mas mais ao nível do conhecimento da estratégia global(…)” (E 3, p. 2).</p> <p>“Eu sou apologista de uma política antiga que defende que nenhum chefe ou director ou alguém com algum poder e influência deve realizar as coisas sem as conhecer em profundidade. Para que o Departamento de Recursos Humanos viesse a assumir algum papel estratégico nesta empresa era necessário conhecer a fundo os seus colaboradores. Por exemplo, essa resposta do que poderia ser uma política de conhecimento de colaboradores está muito mais do lado das Direcções de Negócio do que na Direcção de Recursos Humanos. Dar opinião por intuição toda a gente dá, dar opinião fundamentada...aí, se calhar falha-se mais. Da minha experiência um dos grandes problemas da maior parte das pessoas resulta no facto de estas não se sentirem envolvidas” (E 6, p. 3).</p> <p>“Mas, não há competências nos Recursos Humanos para se dominarem todos os assuntos. Têm de participar em conjunto no processo. Por exemplo, também ao nível da Formação, têm de definir as Formações necessárias e, paralelamente, têm de ter um papel regulador na Avaliação de Desempenho, em interligação com os outros departamentos. Por exemplo, este ano tivemos um processo - no qual fui das pessoas mais envolvidas, em conjunto com o nosso Administrador - de adoptar um <i>balance core cards</i> na empresa, com o intuito de alinhar objectivos entre as várias empresas do grupo, uma vez que estamos a tomar uma dimensão maior” (E 7, p. 1).</p> <p>“O Gestor de Recursos Humanos tem que, sobretudo, saber ‘ler’ a empresa. Deve conhecer a empresa e saber ‘lê-la’. Também deve perceber a estratégia da empresa; deve perceber porque é que os gestores querem tomar determinada medida ou porque precisam de determinado tipo de pessoas com determinado perfil de competências; para além de ter de perceber as condicionantes de negocio” (E 7, p. 7).</p> <p>“Se nós pensarmos que o Departamento de Recursos Humanos é quem tem que ter todas as competências, digamos assim, para gerir pessoas, para gerir as <i>soft skills</i> e encontrar as pessoas certas para os sítios certos, isso é fundamental. Depois há a questão do acompanhamento; de garantir as motivações das pessoas. Aqui, o que eu vejo mais complicado de fazer é que, do meu ponto de vista, para o Departamento de Recursos Humanos desempenhar bem a sua função tem de conhecer, de alguma forma, as funções dos outros departamentos, porque se não acontece é difícil de ajustar; de trabalhar as motivações das pessoas” (E 8, p. 1).</p> <p>“Nós vamos fazendo formações em <i>soft skills</i>, em Gestão e Liderança, e por aí fora, mas a formação ao nível do ‘ser humano’ (da Psicologia) quem tem que ter é o Departamento de Recursos Humanos. Isto ‘eliminando’ aquelas questões mais operacionais como o Recrutamento, o Processamento de salários, isso é o básico. Têm de ser uma ‘ajuda’ para as Direcções e temos que contar com eles, obviamente...” (E 8, p. 3).</p> <p>“A primeira coisa é terem de ter conhecimento para poder decidir” (E 8, p. 4).</p> <p>“Para além do conhecimento técnico que tem que ter, o Gestor de Recursos Humanos tem (...) que ter competências comportamentais (...)” (E 10, p. 4).</p> <p>“(…) Devem ter competências para as questões jurídicas, mas sobretudo comportamentais. Já não digo questões <i>técnicas</i> porque varia de organização para organização. Por exemplo não concordo com a questão que está um pouco na <i>moda</i> que tem que ver com o facto de algumas pessoas defenderem que o <i>Ambiente</i> e a <i>Segurança</i> deveriam estar sob a alçada dos Recursos Humanos... assim como a <i>Responsabilidade Social</i> que aqui também não é da competência deste Departamento... Dependendo das organizações os Recursos Humanos são privilegiados para abarcar áreas de difícil execução e, portanto, aí poderão ter mais ou menos influência...” (E 13, p. 6).</p> <p>“Há as competências técnicas, mas depois há as <i>pessoas</i>... para levar a cabo esse tipo de gestão o Departamento de Recursos Humanos agora tem elementos mais especializados... Não vai assim há tantos anos que isso não existia. Ainda sou do tempo em que eu próprio seleccionava os candidatos sem apoio nenhum; através do meu <i>livre arbítrio</i>... (é como uma colega dos Recursos Humanos que às vezes me diz a rir: nós tivemos <i>sorte</i>, mas não podemos ter <i>sorte</i></p>
--	--

		<p>todos os dias). É importante ter esse <i>acompanhamento</i> não só a nível técnico mas de perfis de personalidade. É a gestão do <i>subjectivo</i>...” (E 14, p. 1).</p> <p>“Tem de ser uma pessoa especializada (aqui temos uma equipa especializada (...))” (E 14, p. 5).</p> <p>“Os Recursos Humanos, mais do que ninguém, estão <i>habilitados</i> - porque acompanham o Recrutamento e a Integração (através dos estágios) e ‘conhecem’ o perfil das pessoas - e deveriam ser mais <i>decisivos</i> na sua <i>afecção</i> (dessas pessoas) para outros cargos; como <i>consultores</i> são quem deveria propor: <i>estamos a pensar mover este peão daqui para ali o que é que acham?</i>” (E 15, p. 1).</p> <p>“É necessário os Gestores de Recursos Humanos serem pessoas com um <i>perfil de negociadores</i>; ou seja <i>é uma área que está exposta</i>, independentemente do tipo de actividades da empresa. Há muitas <i>reivindicações</i> que são colocadas e os seus elementos terão de <i>lidar</i> com essas situações e terão de <i>negociar</i> e ter alguma <i>flexibilidade</i>, para além de algum <i>conhecimento</i> da realidade e, em termos de <i>empatia</i>, <i>saberem colocar-se no lugar das pessoas</i>. Em relação à <i>competência técnica</i> acho que esta não é tão decisiva. É necessário ter-se alguma <i>visão sobre como a empresa está hoje e poderá vir a estar amanhã</i>, com implicações na Gestão de Recursos Humanos. Para tal, é relevante este departamento ‘construir’ um ‘mapa de competências’ que sirva de apoio à <i>colocação</i> das pessoas de acordo com o seu <i>potencial</i>, hierarquicamente, tanto na <i>vertical</i> como na <i>horizontal</i>...” (E 15, p. 5).</p> <p>“Quem gere os recursos humanos tem de saber estar e saber estar ‘num segundo plano’; tem de ser alguém que saiba estar no ‘banco de trás’...” (E 16, p. 5).</p> <p>“Já lhe dei um bom exemplo de um recurso que poderia ter: ter um gestor operacional por cada Direcção. Outro exemplo: estar mais envolvido em projectos de inovação e desenvolvimento (...))” (E 17, p. 5).</p> <p>“Se tivermos uma Direcção de Recursos Humanos atenta e proactiva não vejo porque é que não se possa levar a cabo a resolução de algumas necessidades... Aqui a Direcção de Recursos Humanos está mais <i>concentrada</i> e tem um <i>know-how</i> sobre este tipo de situações superior a cada Direcção embora a maior parte dos conflitos seja tratada internamente sem se recorrer ao Departamento de Recursos Humanos; só se for em situações muito específicas (ex. veio-me parar às mãos uma situação que nem era minha, mas que não precisei de reportar aos Recursos Humanos)” (E 19, p. 5).</p> <p>“As duas primeiras que identifico são efectivamente: a <i>honestidade</i> e a <i>modéstia</i>. Quem gere os recursos humanos tem de ser muito <i>justo</i> e <i>imparcial</i> no cumprimento dos objectivos; terá de ser uma pessoa que ouça e se preocupe com os problemas tanto dos directores como com os operadores de caixa e que tenha uma responsabilidade social enorme. Saber motivar também faz parte do perfil, mas as características que referi no início são, de facto, fundamentais para o desempenho das funções de Gestão de Recursos Humanos” (E 19, p. 5).</p> <p>“ (...) A proactividade do Departamento de Recursos Humanos é mais a um nível técnico do que comportamental. Isso é claríssimo a 99,9%. É tudo mais simples em estruturas menos <i>pesadas</i>. A envolvimento mais humana no dia-a-dia é fundamental, mas existe mais ao nível das Direcções (e depende de cada uma delas e da sua liderança: se não é reconhecida na liderança competência a equipa não funciona nem ao nível técnico nem humano) do que do Departamento de recursos Humanos” (E 20, p. 3).</p> <p>“Nós somos <i>experts</i> de negociação <i>ponto</i>. É a primeira percepção que eu tenho. Acho que somos, uns mais outros menos, pois estamos a falar de uma estrutura <i>enorme</i>. De onde resulta isso? Da Formação; do envolvimento dos Recursos Humanos em ter os colaboradores bem formados nessa área (muitas acções em negociação). Acho que no que diz respeito à <i>companhia</i> no seu geral é que somos <i>bons</i> nesta área.” (E 20, p. 4).</p>
Participação da GRH na Negociação Organizações	Com a Administração/Gestão	<p>“A administração é constituída por três pessoas, cada uma com o seu pelouro. O presidente da empresa é responsável pela área comercial e de marketing e também tem a alçada dos sistemas de informação e logística, outro administrador é responsável pela área financeira e há outro que responde pela GRH. Acaba tudo por depender mais da <i>razoabilidade</i> das pessoas do que da parte técnica porque senão teria de ser forçosamente alguém da Administração que tivesse conhecimento nessa área. O presidente da empresa, que é simultaneamente o maior accionista é que deveria chamar a si a área da GRH. No fundo os Recursos Humanos acabam por aplicar aquilo que o Administrador responsável pela área dos Recursos Humanos decide, porque ele é que decide” (E 1, p. 3).</p>

	<p>“É um problema da Administração. A Administração é que tem de ter essa sensibilidade. É difícil. A empresa tem muitos anos... Embora haja uma preocupação transversal (que vem da filosofia da empresa) com a parte humana, o Departamento de RH fica praticamente restringido a necessidades legais e burocráticas (...). Não sei, certamente tem alguma influência. Têm havido algumas iniciativas mas que são bloqueadas pela Administração.” (E 4, p. 3).</p> <p>“(…) Departamento de Recursos Humanos reporta directamente à Administração” (E 8, p. 2).</p> <p>“No departamento de Recursos Humanos pelas acções que toma, e pelos resultados dessas mesmas acções, recebem <i>feed-back</i> dos superiores que também definem as suas áreas de actuação. Isto às vezes está <i>mais</i> ‘explícito’ e noutras <i>menos</i>. Se está <i>menos</i> ‘explícito’ define-se pela prática, não é?” (E 10, p. 2).</p> <p>“É à Administração que cabe a elaboração de determinadas políticas como, por exemplo, a política de distribuição de lucros ou a política de ‘ajustes salariais’” (E 12, p. 2).</p> <p>“Além dos <i>apoios</i> que a organização dá (em termos de Formação ou Gestão de Carreiras)... repare, por exemplo, quando fiz um MBA tive de faltar uma vez por semana o que representa 20% do tempo... A Administração tem que aprovar - parte ‘de cima para baixo’ - mas a aplicação fica a cargo da Divisão de Recursos Humanos (neste caso, a empresa <i>apoia</i> tudo mas o parecer dos outros departamentos e do Departamento de Recursos Humanos é importante)...” (E 12, p. 4).</p> <p>“É difícil convencer as Administrações mas os Recursos Humanos têm que tentar defender esta ideia de que o <i>crescimento</i> dos gestores deveria ser em <i>zig zag</i>, de forma a se ter uma <i>visão</i> muito mais <i>alargada</i> da empresa (ao fim de dez doze anos começo a saber quem pode <i>dar o salto</i>). Na Gestão de Carreiras, que é uma actividade primordialíssima, como é que os Recursos Humanos podem fazer se a carreira for muito vertical? Como é que podem ver as competências e dificuldades” (E 13, p. 2).</p> <p>“Nós não temos isso na nossa organização, neste momento, mas eu acho que os Recursos Humanos, para além de um Director, deveriam ter um Administrador; uma pessoa que assuma a ‘responsabilidade plena’ dos Recursos Humanos e que tenha mais alguma coisa que responda objectivamente no Conselho de Administração como sua principal função (uma pessoa que se sente no <i>Board</i>). Claro que há um Administrador Geral que também responde pelos Recursos Humanos, quando não tem mais nada que dizer também responde sobre eles... é a minha visão... A Direcção do Departamento de RH pode ter autonomia mas uma coisa é isso e outra coisa é haver capacidade para discutir; ter a possibilidade de ter assento na Administração” (E 13, p. 3).</p> <p>“(…) sinceramente, muitas das <i>coisas</i> é a Administração que delinea; ‘de cima para baixo’ mas, também, há situações em que o Departamento de Recursos Humanos actua <i>proactivamente</i> (...). Isto vem ‘de cima’; do nosso vice-presidente, que constantemente tem vindo a pensar nestas coisas...” (E 14, p. 2).</p> <p>“O Departamento de Recursos Humanos tem uma função estratégica. Em termos de <i>contacto</i> com a Administração tem uma grande <i>proximidade</i>. As decisões da Administração são rapidamente <i>colocadas em prática</i> pelo Departamento de Recursos Humanos. Embora haja uma gestão mais <i>próxima</i> - não tanto só na componente administrativa como também na de recursos humanos - as decisões vêm da Administração. O Departamento de Recursos Humanos tem um papel mais presente na articulação que tem com a Administração, de forma directa, ao nível de algumas directrizes...” (E 15, p. 1).</p>
--	--

		<p>“Tem uma influência nas decisões que são tomadas junto da Administração e dos Directores...” (E 15, p. 3).</p> <p>“A palavra do Administrador de Recursos Humanos na escolha das pessoas na função de 1ª linha tem um ‘peso’ muito grande. Têm, ao mesmo tempo, o poder para me escolher, mas uma vez que sou eu que giro o meu departamento servem de ‘apoio’ à minha decisão ao nível dos recursos humanos” (E 16, p. 2).</p> <p>“Eles podem avaliar uma pessoa que tecnicamente é a indicada para a função, mas porque o seu perfil é contrário ao do Administrador do pelouro não acham bem colocá-la. Isso é política... é uma questão política e não técnica” (E 16, p. 5).</p> <p>“(…) A Direcção de Recursos Humanos, até por uma questão histórica, sempre esteve muito <i>perto</i> da Administração e do próprio presidente do grupo e está <i>alinhada</i> com os princípios do Grupo” (E 17, p. 1).</p>
	Com os Pares	<p>“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).</p> <p>“Para as outras Direcções ou para todos os trabalhadores em geral, qualquer documento que é assinado por dois directores tem mais peso. Por exemplo, em relação ao pagamento de despesas. Muita gente na área comercial que tem despesas de deslocação e querem tratá-las de uma forma completamente independente. Os Recursos Humanos tratam da parte salarial (ordenados e comissões) e o Departamento Financeiro cuida da parte contabilística. Também a questão da política de viaturas é tratada pelos dois departamentos em conjunto” (E 1, p. 4).</p> <p>“Em relação aos pares a coisa é mais ou menos pacífica; com mais ou menos diferenças de opinião falamos uns com os outros.” (E 1, p. 7).</p> <p>“Como lhe disse estou um bocado à parte. Não consigo ter muito a percepção de como é que as coisas funcionam a nível global. A minha Direcção (Relações Públicas) é muito específica. Não estou nas reuniões em que se juntam os Recursos Humanos e os Serviços” (E 2, p. 1).</p> <p>Aqui não recorremos muito aos Recursos Humanos. Também não temos grandes problemas. Não sei se ao nível do Armazém as pessoas vão lá?” (E 2, p. 2).</p> <p>“Se calhar também me acomodei um bocadinho e também deveria haver maior proactividade da minha parte para dialogar...em querer estar presente naquelas reuniões ‘chatas’ (risos)” (E 2, p. 3).</p> <p>“Qual o papel das várias Direcções perante a decisão estratégica para a empresa? Penso que todos temos um papel importante, mas, obviamente que o papel de maior relevância cabe à Administração. Mas a Área Comercial e do Marketing, acabam por ter, também a sua importância. Neste momento mais difícil, a Administração acaba por pesar mais em termos de estratégias e por conferir maior intervenção à Área Financeira. Algumas propostas de outros departamentos, por muito prometedoras que sejam acabam por não ter a mesma viabilidade nesta altura. Os casos das áreas da Formação e Técnica ficam sempre para um</p>

	<p>outro plano (...). Eu sinto um bom apoio por parte dos Recursos Humanos. Consulto-os muito sempre que necessário e penso que é assim que se deve fazer. Ao nível da visão que as outras Direcções têm do Departamento de Recursos Humanos? Muito sinceramente, não lhe sei responder. É um tema que não é discutido” (E 3, p. 2).</p> <p>“Em termos de Direcções temos dois casos completamente distintos: as Direcções de cada Área de Negócio, portanto estamos a falar de Direcções mais Comerciais e de Marketing e, depois, temos todas as Direcções de Serviços, que incluem a Direcção de Recursos Humanos, a Financeira, a de Logística etc. Em termos das Direcções das Áreas de Negócio eu penso que a importância estratégica e o poder de decisão até tem crescido ultimamente. Realmente, a situação levou à preponderância da Área Comercial, ainda mais do que a de Marketing; que tem vencido (entre aspas) as outras. No que diz respeito aos Serviços, há casos para tudo. O caso dos Recursos Humanos que <i>ficaram um bocadinho para trás</i> neste processo <i>doloroso</i> da empresa, como há Áreas como a Financeira que vieram ocupar uma posição muito acima em termos estratégicos do que tinha sido habitual até aqui. A Administração passou a ver mais esta área do que outras. Penso que tem que ver com determinadas contingências e não com uma opção estratégica por parte da empresa. Há muitas questões da cultura da própria empresa; de conhecimentos e influências, que têm aqui também um grande peso e repercussão. Portanto, sinto que o Departamento de Recursos Humanos acabou por ser o mais <i>prejudicado</i>, digamos assim, em termos desta questão, porque, realmente houve outros departamentos que assumiram uma importância, na minha opinião, acima do que deveriam ter assumido porque deixaram de ser puras Direcções de Serviço apenas, para influenciar o processo de decisão da empresa (...)” (E 6, p. 2).</p> <p>“(…) O que é mais importante na nossa estrutura matricial (temos um <i>boneco</i> com isso) é vermos este Departamento de Recursos Humanos como um departamento de <i>suporte</i>. Temos as várias unidades, as várias funções e, depois, em ‘baixo’ o Departamento Administrativo e Financeiro, o Departamento de Recursos Humanos e o de Informática. Estes últimos são departamentos que nos dão ‘apoio’, digamos assim, mas <i>não estão na mesma matriz</i>. Não têm relação nenhuma com o funcional e com as unidades de negócio” (E 8, p. 2).</p> <p>“(…) Entramos naquela questão de: <i>até que ponto é que os Recursos Humanos estão a mexer no meu queijo?</i> (...) 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 o anos 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 <i>os Directores de Produção mexiam-se na cadeira</i>... Porque diziam mesmo claramente que, das duas uma: ou o Director de Recursos Humanos percebe da função dele ou então está a <i>meter-se</i>; está a opinar coisas que não fazem sentido” (E 8, p. 3).</p> <p>“Eu que vejo o lado mais <i>soft</i> e não o lado <i>hard</i> (o lado produtivo) do Departamento de Recursos Humanos também posso perceber essa vertente, agora quem está no dia-a-dia a cumprir prazos e gerir custos rigorosos, entre outras coisas, acha: <i>quem é este que vem para aqui opinar?</i>” (E 8, p. 4).</p> <p>“Na nossa organização há Directores, Responsáveis de Área, mas as Áreas interagem de alguma forma. Por ex: eu na Área Comercial trabalho muito com o Marketing e com a Área Financeira... O nosso modelo é um modelo de ‘canais de parcerias’ em que a gestão dessas ‘parcerias’ está sob a minha alçada mas, depois, todas essas unidades trabalham em conjunto. Somos envolvidos, consultados e agimos sobre esses processos. Trabalha-se muito em equipa. Ao nível dos outros departamentos (incluindo os Recursos Humanos) não trabalhamos directamente com eles. (...) Ou por outra, não tem propriamente a ver com a dinâmica de Recursos Humanos de uma forma mais específica. No caso dos Recursos Humanos não interferem muito com a dinâmica da nossa equipa embora, pontualmente, possam interagir connosco. O Departamento de Recursos Humanos tem um papel, de alguma forma, mais ‘conciso’...” (E 9, p. 2).</p> <p>“Exactamente, aqui há a capacidade de diálogo entre o Departamento de Recursos Humanos e as diferentes Áreas e as ‘Divisões’ chegam ao Departamento de Recursos Humanos, como é obvio, e isso pode apoiar na melhor ‘defesa’ de todas as pessoas. Portanto acho que é sobre isso que estamos a falar...” (E 9, p. 3).</p> <p>“A <i>eficiência dos resultados</i> de cada pessoa não passa pela avaliação do Departamento de Recursos Humanos, que delega esses <i>juízos</i> para as Direcções (...) Depois, obviamente, esses procedimentos estão mais ou menos ‘formalizados’ (...). Não é uma prática comum às outras Direcções virem falar com os Recursos Humanos quando têm um problema para resolver...” (E 10, p. 4).</p> <p>“É evidente que determinadas Divisões, de Marketing ou da Área das Vendas poderão ter, ou poderão, por vezes, parecer que têm uma importância diferente. Mas, é preciso ver a especificidade e complexidade que cada uma <i>arrasta</i>... Um <i>erro</i> numa destas áreas pode ter muitas implicações <i>ajustante</i>. Logo, a tenção</p>
--	---

	<p>que poderá parecer que a Administração dá, e que dá efectivamente, a uma Divisão Comercial ou de Marketing poderá ser ‘superior’ à que dá a uma divisão como a minha. Também a Divisão de Recursos Humanos é menos operacional em termos de negócio, o que não quer dizer que seja menos importante...” <u>É importante ter atenção a algum discurso politicamente correcto do entrevistado</u>. (E 12, p. 2).</p> <p>“Sabe, quer que lhe diga o seguinte: <i>se hoje falar aqui com o coração lhe direi que os outros estão a ser um bocado mais beneficiados do que eu...</i> Certas vezes, em determinadas situações vai haver sempre alguma Direcção que se sintam mais <i>prejudicada</i> do que outra. <i>Se eu não falar com o coração e puser a razão a falar direi que de uma maneira geral a importância está dividida...</i> nós temos na nossa empresa uma questão muito, como é que eu hei-de explicar, <i>balanceada</i>. Os orientais, por exemplo, mudam os gestores de dois em dois anos, mas isto funciona de uma forma estruturada; não estou a ver que eu agora vá chefiar a Divisão Financeira pois não sou especialista na matéria... No entanto, dou a volta nisto tudo e concluo o seguinte: já fui <i>prejudicado</i> e já fui <i>beneficiado</i>. Se nos pusermos no papel de outras Direcções ‘ganhamos’ alguma ‘moderação’ na análise (é importante, por vezes, <i>pensar-se duas vezes antes de falar pois pode não se estar a ver bem quais são as implicações</i>) Mas, isto numa ‘cultura de especialistas’ torna-se difícil... porque são muito importantes as nossas ‘capelas’”. (E 13, p. 3).</p> <p>“A partir de um determinado nível (de chefias) as pessoas apercebem-se que, porventura, o departamento gostaria de ter outra faceta mas que acaba por não ter. Por exemplo a acção na Gestão de Carreiras acaba por não se operacionalizar... é tudo feito de forma <i>ad hoc</i>. Como é que se pode fazer Gestão de Carreiras se só agora começa a ter-se delineado o processo da Análise e Descrição de Funções? Trabalhei numa PME onde esse processo já era certificado... (...). Como tal, muitas vezes, os trabalhadores não se apercebem que algumas <i>falhas</i> têm a ver com decisões da Administração; não têm a ver com os Recursos Humanos e, se calhar, mostra a razão destes <i>estarem um bocadinho de fora</i>. (...) Ao nível das diferentes Direcções todos temos mais ou menos a mesma noção que os Recursos Humanos são importantes. Temo que os outros funcionários tenham uma perspectiva deles mais processual do que propriamente de intervenção. Em termos de actividades sociais mesmo o encontro de quadros é mais organizado pela parte de Marketing do que pelo departamento de Recursos Humanos” (E 15, p. 2).</p> <p>“Aqui eu acho que existe um <i>pé de igualdade</i> muito grande entre as diferentes Direcções. Há Direcções que eventualmente serão mais <i>fracas</i>... se calhar a Direcção de Auditoria não é tão importante como a Direcção de Operações, mas na realidade é uma Direcção que tem tanto ‘peso’ como as outras. Agora, sem dúvida que há as Direcções de Negócio: o Marketing, a Comercial e as Operações que são as Direcções mais importantes, embora no dia-a-dia não tenham mais importância do que as outras que são laterais, sei lá, a Direcção Financeira ou a Direcção de Recursos Humanos. Acho que estão em <i>pé de igualdade</i>. Pelo menos de 3 em 3 meses há uma reunião alargada com todas as áreas e depois há uma reunião estratégica anual com toda a gente e em termos operacionais há uma reunião mensal” (E 16, p. 3).</p> <p>“A área das Operações deve sentir mais a proximidade dos Recursos Humanos do que a Comercial, por questões de necessidade. Por exemplo, as questões de conflito laboral existem muito mais ao nível das Operações que ao nível Comercial” (E 16, p. 4).</p> <p>O que é que eu quero dizer com isto: pela dimensão <i>colossal</i> que a empresa tem e pelo seu crescimento muito <i>acelerado</i>, a Direcção de Recursos Humanos <i>não consegue acompanhar e estar a par e passo</i> de uma Direcção Comercial ou de uma Direcção de Unidade de Negócio, ou seja; não consegue <i>estar ao lado</i> das Direcções Funcionais a decidir o dia-a-dia dos seus recursos humanos e acaba por ser cada Director de Unidade de Negócio dentro da sua equipa, ou o Director Comercial, dentro da sua equipa, a fazê-lo. A Gestão de Recursos Humanos <i>transcende</i> muitas vezes o seu departamento. Aquilo que eu sinto é que me é exigido mais, enquanto Director de uma Unidade de Negócio, em termos de Recursos Humanos do que era a minha expectativa: de que uma empresa desta dimensão tivesse <i>normalizado</i> do ponto de vista processual um conjunto de regras e práticas (ex: a nível salarial, os benefícios, a marcação de férias e faltas) que estivessem instituídas e normalizadas e eu vejo que não... vejo que, muitas vezes, depende um <i>bocado</i> do nosso critério, seja o meu na minha equipa ou seja do Director-geral (...). Tudo o que implica gerir e lidar com o relacionamento humano é muito complicado, não é? Nem todos somos iguais; cada pessoa é uma pessoa. Aqui temos muito a aprender e devíamos aprender muito mais e temos essa dificuldade” (E 17, p. 1).</p> <p>“A percepção que eu tenho é que as Direcções Comerciais, as Direcções de Operações (loja) e as Direcções de Marketing têm muita importância na companhia. São as mais importantes. A Direcção Financeira e a Direcção de Recursos Humanos, entre outras, acabam por ser áreas <i>satélites</i> que prestam serviços de <i>suporte</i>...” (E 17, p. 2).</p>
--	--

		<p>“Não posso responder pelos outros departamentos mas parto do princípio que a componente de Recursos Humanos acaba por ser uma componente muito forte do ponto de vista processual e administrativo e acaba por ter menos peso a nível estratégico. As outras Direcções acho que têm a mesma percepção. Os outros colaboradores têm uma perspectiva muito processual porque nós é que somos os chefes. Não vem cá ninguém fazer avaliação. Só temos contactos com a Direcção de Recursos Humanos quando temos acções de Formação. Não há proximidade; apesar de estarmos no mesmo edifício nunca fui ao Departamento de Recursos Humanos. A nível muito operacional, da minha Unidade de negócio, tenho reuniões com todos os departamentos e nunca falei com o departamento de Recursos Humanos para o envolver em algum projecto, por exemplo. Por exemplo no lançamento de novas insígnias: só falei com esse departamento uma vez para montar um plano de Formação, não lhe passei, por exemplo, os meus objectivos estratégicos de negócio, e a única coisa que lhes disse foi que precisava de pessoas com formação específica... Foi isto ... não <i>breefei</i> o Departamento de Recursos Humanos para fazer Recrutamento e Selecção... foram dois <i>e-mails</i> e duas conversas telefónicas. Por uma questão histórica sempre estiveram ao serviço da companhia, são valorizados (ex: estão presentes Convenção de Quadros) mas...” (E 17, p. 3).</p> <p>“Nós estamos a falar do negócio e o nosso negócio é vender, para isso temos que comprar. Na Direcção comercial escolhem-se os fornecedores, compram-se os artigos e colocam-se nas lojas e as lojas vendem. Ou seja, Comercial e Operações são duas Direcções que estão muito directamente ligadas e muito sobre o negócio e por isso são funções de linha que têm mais actuações directas sobre o negócio. As outras, no meu entender, são mais de <i>apoio</i>. Estamos a falar de uma Direcção Financeira, temos de ter uma direcção destas porque temos de pagar às pessoas e temos uma Direcção de Recursos Humanos porque é preciso gerir todas estas pessoas da organização. Mesmo em termos de Marketing, que é uma Direcção mais ligada ao negócio, que acompanha diariamente todas as acções, para mim, entendo-a, também, mais como função de <i>apoio</i> porque não intervém directamente no negócio. Por isso é que vejo as Operações e comercial mais sobre o negócio... Mas, não me fica nada bem <i>hierarquizar</i>...” (E 18, p. 2).</p> <p>“A minha opinião é que todas as outras Direcções são efectivamente importantes. Obviamente que conseguia colocar as direcções num nível ou noutro mas, de uma forma geral, é fundamental a importância de todas as Direcções. Cada uma delas tem responsabilidades diferentes e é fundamental que sejam extremamente competentes e haja muita interacção entre elas. É evidente que para o negócio a Direcção Comercial e a Logística têm muito mais intervenção do que propriamente o Marketing ou a Auditoria. Conseguia estabelecer na minha óptica as áreas mais críticas ou menos, mas não o vou fazer. Todas são necessárias, mas têm graus de importância diferentes... Eu considero o Departamento de Recursos Humanos extremamente importante, se calhar deveria ter uma atitude mais <i>activa</i> do que <i>passiva</i>; deveria <i>arriscar</i> mais, poderia haver uma outra dinâmica e um outro tipo de actuação...” (E 19, p. 2).</p> <p>“As várias Direcções acham que é muito importante. Para o negócio não, mas para a qualidade e segurança no trabalho e ao nível de motivação dos colaboradores sim...” (E 19, p. 3).</p>
	<p>Com Colaboradores</p>	<p>os</p> <p>“Muitas vezes as pessoas só se lembram do Departamento de Recursos Humanos quando têm algum problema. Também não se proporciona muito contacto. Ninguém pode, seja em que área for, ficar isolado no seu gabinete. Ou as pessoas vão ao terreno ou então... O departamento de Recursos Humanos fecha-se muito sobre si próprio e não se dá a conhecer às pessoas (...) Por exemplo quando se organiza um inventário pelos armazéns (este ano fez-se a coisa como deve ser) com equipas e tal, inclusivamente equipas de auditoria, pessoas da área da contabilidade que estiveram a fazer a contagem das coisas. Isto foi nos primeiros dias de Janeiro. Esteve muito frio e nos armazéns é terrível. Há meses, para não dizer há anos, que os trabalhadores tinham pedido coletes para se agasalharem. No conjunto o custo não passava dos 600 euros e até então continuavam sem os coletes. Ninguém explicou porquê. Achei aquilo ridículo. Passada uma semana as pessoas já estavam com os coletes. É incrível como é que uma coisa tão simples e que contribuía para o bem-estar dos trabalhadores ainda não tinha sido resolvida. Quem está lá em cima com ar condicionado não faz ideia. Provavelmente as pessoas nem sequer se dirigiram aos Recursos Humanos o que seria o mais indicado. É ridículo ter de ser a Administração a tomar uma decisão deste género porque depois corre o risco de tomar a decisão errada. Foi o que aconteceu no início. Estamos a falar de 500 euros. Não é pelo dinheiro é pelo significado que representa o bem-estar das pessoas. É uma questão de produtividade. É evidente!” (E 1, p. 4).</p> <p>“É preciso que todos os trabalhadores identifiquem o Departamento de Recursos Humanos como um departamento que está lá para as ouvir” (E 1, p. 7).</p> <p>“É um departamento que tem de ser muito importante para as pessoas em geral. Tem de ser mais activo (...) As pessoas vêem o Departamento de RH como</p>

	<p>um departamento onde se pode resolver alguns problemas (questões de baixa médica etc). No entanto, são questões de bem-estar, mas dentro do que lei permite. Acho que se deveria ir para além do estrito cumprimento legal. É um bocadinho isso. Deveria ter uma acção mais informal. Dão uma resposta técnica muito boa, mas ficam-se por aí. Deveriam procurar mais o que as pessoas têm e o que sentem” (E 2, p. 2).</p> <p>“(…) Ao nível dos funcionários em geral deveria haver uma proximidade maior (…) e tem que ver com a possibilidade deste departamento chegar mais perto das pessoas. Terá igualmente de se incentivar uma forma de, por outro lado, facilitar que as pessoas também cheguem ao Departamento de Recursos Humanos” (E 3, p. 2).</p> <p>“Não tanto para mim mas as pessoas que estão no ‘campo’, nos armazéns, para elas ir aos Recursos Humanos nunca é encarado como um aspecto positivo mas sempre uma grande ‘chaticice’ e ‘fonte de aborrecimentos’. Portanto, penso eu que é o oposto do que se pretende dos Recursos Humanos. Aqui ajudam mas não têm uma grande comunicação de proximidade. Só têm quando as pessoas vão lá <i>bater à porta</i>. São reactivos e não proactivos. Noutras empresas em que trabalhei o contacto era maior. Aqui, por exemplo, imagine, se houver algum problema com um colaborador que, por qualquer motivo, não <i>gozou</i> as férias e lhe foram descontados dias que deveriam ser de férias, ele por norma não vai aos Recursos Humanos. Nas outras empresas iam lá automaticamente. Não se via os Recursos humanos como uma <i>barreira</i> ou uma <i>porta fechada</i>, via-se como um departamento da empresa que tratava disso tudo para que a empresa funcionasse” (E 4, p. 2).</p> <p>“No fundo, não aparece mais nada. As pessoas quando pensam que vão aos Recursos Humanos ficam logo com os <i>cabelos em pé</i> (risos)” (E 4, p. 4).</p> <p>“Quanto aos restantes trabalhadores, em geral, ainda não há um grande contacto da parte do Departamento de Recursos Humanos, devido às conturbações que se arrastam há algum tempo e ainda não me parece, pelo conjunto de muitas outras situações - dependentes deste contexto - que a GRH tem de resolver, que tenha essa disponibilidade. Quando acabam por ter aparece sempre outro problema que não deixa tempo para mais nada. Nesta fase que estamos a atravessar era muito complicado o facto de a mesma pessoa que tem que <i>dar as más notícias</i> conseguir ter outro papel. Na parte mais ‘lúdica’; mais psicológica é mais difícil que as pessoas vejam os Recursos Humanos como facilitadores... também pela própria estrutura da empresa, os meus colaboradores mais depressa vêm ter comigo do que com os Recursos Humanos. Neste momento, os trabalhadores ainda ligam muito os Recursos Humanos aos salários e despedimentos”(E 5, p. 3).</p> <p>“Metade dos colaboradores nem conhecem as pessoas dos Recursos Humanos. Não há proximidade nenhuma. Não há, sequer - constituindo aquilo que eu penso ser uma das nossas falhas graves - uma auscultação dos colaboradores em termos de expectativas e de gestão de carreiras. Isso nunca existiu. Contacto das pessoas com os Recursos Humanos só através do processamento de salários, e isso remete-nos para um <i>papel muito castrador</i> do Departamento de Recursos Humanos. Hierarquicamente, num nível mais de base, nem sabem quem são os Recursos Humanos” (E 6, p. 3).</p> <p>“Acabaram por acontecer, ao longo dos tempos, iniciativas levadas a cabo por este departamento que deram outra visibilidade às pessoas (ex organização do jantar de natal ou encontro anual de colaboradores, ou alguma outra actividade <i>xpto</i>)... Para as pessoas essa visibilidade existe. Sabem que no Departamento de Recursos Humanos se realizam outras coisas para além do trabalho administrativo. Agora, para as pessoas, pode não haver a noção completa de porque é que a empresa está a investir neste tipo de coisas (embora seja tudo transparente). Não fazemos estas coisas só <i>pelos olhos das pessoas</i>, mas para que estas estejam afectivamente ligadas à empresa e isso é uma componente muito importante para quem está gerir e tem a percepção dos efeitos de gestão, mas da qual a generalidade dos colaboradores pode não se aperceber, porque não faz parte das suas incumbências.. Vêm nos Recursos Humanos uma componente ‘lúdica’, de convívio, de relacionamento. Pronto, é essa a sensibilidade que as pessoas têm do departamento” (E 7, p. 3).</p>
--	--

		<p>“O que nós todos temos a noção agora é que <i>sempre que acontece alguma coisa com alguém devemos recorrer aos Recursos Humanos</i>. Toda a gente na empresa sabe que o Departamento de Recursos Humanos existe para isso, e tem essa importância. Penso que isto está claro. Até porque, temos uma característica especial, nós temos uma percentagem muito elevada de licenciados. Portanto, se estivéssemos a falar de uma empresa têxtil ou de construção civil, aí 80% das pessoas percebem o Departamento de Recursos Humanos como aquele que processa os salários, no nosso caso já vimos a acção deste Departamento. A maior parte das pessoas que têm cargos de Direcção e que, na sua maioria, estão cá há muitos anos viram a evolução do Departamento de RH. Mesmo os casos das pessoas que entraram mais tarde (ex: há quatro anos); todas elas foram seleccionadas e acompanhadas pelo Departamento de Recursos Humanos e percebem que o seu papel ultrapassa tarefa de lhes <i>dar o cheque no final do mês</i>” (E 7, p. 3).</p> <p>“Aqui a visão que se tem do Departamento de Recursos Humanos é que este tem uma intervenção de organização dos recursos bastante activa. Não me parece que alguém, do topo à base, tenha uma visão mais redutora ou depreciativa deste departamento” (E 9, p. 2).</p> <p>“As pessoas, incluindo todas as Direcções, têm a noção desse papel motivador; obviamente, têm a noção deste departamento ser uma <i>peça</i> importante para lhes criar um conjunto de condições que lhes permitam estar mais próximas daquilo que é a estratégia da empresa e também, das outras iniciativas que o Departamento de Recursos Humanos promove... entre outras coisas, coisas relacionadas com a <i>Responsabilidade Social</i>. Por exemplo, no último encontro de colaboradores tivemos uma acção de solidariedade que envolveu uma ajuda material e de mão-de-obra (nós próprios) para a construção de uma casa para crianças desfavorecidas. Foi uma acção perfeitamente coordenada pelo Departamento de Recursos Humanos, apoiada pela Administração (tornaram possível podermos <i>gastar</i> uma manhã e parte da tarde a <i>fazer obras...</i>)” (E 10, p. 1).</p> <p>“Esta empresa, para além de ter uma ‘média de idades’ relativamente <i>baixa</i>, tem, também, um nível de qualificações bastante grande. Quase todas as pessoas que estão cá dentro foram recrutadas por este departamento. Portanto, desde a sua entrada na empresa que se estabelece um contacto natural que fica enraizado nas pessoas. Estas já sabem da sua presença; já sabem que - para assuntos que têm a ver com a motivação e a evolução na carreira - podem contar com este departamento” (E 10, p. 2).</p> <p>“Existem vários exemplos daquilo que o Departamento de Recursos Humanos leva a cabo, um deles é o Encontro de Colaboradores que é realizado anualmente. Outro dos exemplos que parece <i>insignificante</i> mas que é muito importante, e faz com que as pessoas se relacionem depois do trabalho, é o <i>encontro com os filhos dos colaboradores</i>, também realizado anualmente... Outra das coisas bastante interessantes é que os Recursos Humanos proporcionam um <i>evento</i> que possibilita - a quem estiver interessado e tiver disponibilidade - poder demonstrar as suas capacidades, as suas ideias e os seus projectos. Saiu a informação sobre isto, na semana passada, para quem quiser participar apresentar ideias sobre um determinado tema...” (E 11, p. 2).</p> <p>“Os Recursos Humanos, de todas as oportunidades que tive de lidar com eles desde que estou na organização, sempre se mostraram disponíveis para tratar de vários assuntos. Estão abertos a analisar qualquer problema que possa surgir na organização. Penso que estão preparados ou disponíveis sempre que a organização precisa deles, pelo menos é essa a minha apreciação...” (E 11, p. 4).</p> <p>“As pessoas em si reconhecem que, de certa forma a Divisão de Recursos Humanos, está lá para cuidar dos seus interesses...” (E 12, p. 3).</p>
--	--	---

		<p>“Só perguntando a eles, não é? Muito honestamente eu acho que as pessoas sabem dos Recursos Humanos porque eles é que dizem os aumentos salariais e tal... mas, realmente vão muito directo às chefias (Direcções). Digamos que as chefias sempre que têm problemas reúnem-se com os Recursos Humanos para esclarecer algumas coisas, mas penso que estas fazem o seu ‘verdadeiro papel’. Se fossemos uma empresa onde se fizessem muitos inquéritos disciplinares, ou se fossemos uma empresa ‘conflituosa’ a esse nível se calhar viam os Recursos Humanos como ‘advogados do diabo’, no entanto não é isso que se passa” (E 13, p. 3).</p> <p>“Estes Departamento de Recursos Humanos como está num processo de <i>desenvolvimento</i> (com muita gente nova) as pessoas vão-se apercebendo e têm a noção de que o departamento referido tem uma função importante. Embora seja difícil responder pelos outros, garanto-lhe que, de certeza, se fossemos perguntar à <i>geração actual</i> a opinião é totalmente diferente de há alguns anos atrás (pelo menos de há cinco anos para cá) e corresponde a essa <i>tentativa</i> de ‘evolução’... A ‘mudança’ começa a ser mais efectiva e visível...” (E 14, p. 2).</p> <p>“Nesta empresa essa percepção de importância pelos outros departamentos não corresponde tanto a esse papel (por exemplo a nível da Avaliação de Desempenho não se efectiva muito o envolvimento dos Recursos Humanos, pelo menos tanto como no Recrutamento)...” (E 15, p. 2).</p> <p>“Acho, sinceramente, que o facto da Gestão de Recursos Humanos ter sido muito feita pelas outras Direcções pode fazer com que as pessoas <i>descredibilizem</i> o departamento... e quando manifestam esse <i>desagrado</i>, se calhar, não estão a ver que, para além deste departamento ter <i>vontade própria</i>, certas decisões têm de ser <i>validadas</i> pela Administração” (E 15, p. 3).</p> <p>“Não. eu acho que os colaboradores em geral não percebem a acção dos Recursos Humanos. Acho que as pessoas lembram-se da Direcção de Recursos Humanos quando são recrutadas... nós temos bastantes acções de Formação e também sabemos que a Direcção de Formação promove determinadas acções... Em relação ao pagamento de salários já surge tão naturalmente... No geral, as pessoas não associam este departamento a um departamento estratégico...” (E 18, p. 2).</p> <p>“Acho que a visão sobre a Direcção de Recursos Humanos em níveis hierárquicos mais <i>baixos</i> é extremamente reduzida... Actividades mais sociais como os jantares de Natal, entre outras, são associadas mais a cada Direcção...” (E 19, p. 3).</p>
<p>Fontes de Poder na Negociação Levada a Cabo pelo Departamento de GRH</p>	<p>Poder Objectivo/ Efectivo</p>	<p>“(...) A autonomia neste Departamento de RH não existe” (E 2, p. 1).</p> <p>“O Departamento de RH desta organização não reúne algumas condições necessárias ao exercício de influência. Por exemplo houve uma proposta ao nível do desenvolvimento da Formação, mas depois também não se fez nada...” (E 2, p. 2).</p> <p>(...) Era um passo importante, a meu ver, que houvesse mais delegação; que os Recursos Humanos tivessem mais poder” (E 3, p. 2).</p> <p>“Para o Departamento de RH ter mais poder tinha de ter mais meios humanos, sem isso nada será possível” (E 4, p. 4).</p>

	<p>“(…) O poder de decisão não está no Departamento de Recursos Humanos, de forma nenhuma” (E 6, p. 1).</p> <p>“(…) Quanto à questão do poder, o poder nas empresas é aquilo que as pessoas fizerem dele (…)” (E 7, p. 2).</p> <p>“No fundo, não é um poder efectivo, mas é um processo informal de consulta e troca de informações no qual os Recursos Humanos podem contribuir para determinada opção a tomar” (E 7, p. 4).</p> <p>“Na parte do poder, em termos de recursos, deveriam ter claramente ‘abertura de espaço’. O Departamento de Recursos deve ter ‘espaço’ para o ter (risos)… Em relação à outra história, passa muito por ‘conquistar’ um ‘espaço’ diferente, o que significa ter outro tipo de capacidades para encarar de forma diferente esta organização. O papel neste sentido também tem que partir de cima. Os Recursos Humanos podem ser bem intencionados e não ter capacidade… <i>não é só a questão de saber vender o produto, às vezes é preciso que alguém o compre...</i> como em tudo. Tem a ver com a lógica da próprias organizações que vão evoluindo e, com certeza, que as práticas de recursos humanos também podem evoluir, em função da maturidade da empresa. Esta empresa já tem uma maturidade grande mas ainda há muitos passos a seguir…” (E 9, p. 4).</p> <p>“Pois, não sei... os Recursos Humanos têm o poder que devem ter neste momento... Não têm nem <i>mais</i> nem <i>menos</i>. No fundo, tem é de tentar <i>fazer valer as suas decisões</i>. O poder existe na medida em que se tem responsabilidades...” (E 10, p. 2).</p> <p>“O Departamento de Recursos Humanos tem de ter algum poder, que decorre da forma como ‘medeia’ alguns conflitos; da forma de como gere as funções na empresa no sentido de ‘ajudar’ as relações entre as Direcções, a própria Administração e as pessoas que aqui trabalham. Poderá ter esse poder e esse papel... mas, a esse nível, nesta organização, nunca vi o Departamento de Recursos Humanos actuar como gestor de conflitos, sinceramente nem informalmente. Funciona muito mais como <i>última alternativa</i> do que como <i>acompanhamento</i> da gestão de conflitos, que fica mais a cargo da Administração e das Direcções vários departamentos” (E 10, p. 3).</p> <p>“Exactamente... Eu, ao contrário do que outras pessoas pensarão, penso que a partir de determinado nível de Direcção tem que haver alguma <i>política</i> ‘à mistura’. Isto é refiro-me a uma questão de atitude, de comportamentos” (E 12, p. 3).</p> <p>“Se falarmos da influência dos Recursos Humanos enquanto Departamento certamente que sim não é... todos nós temos ideias específicas sobre o que queremos ou não e, de vez em quando, achamos que não temos ‘voz’ suficiente... sabe que o Departamento de Recursos Humanos é sempre a <i>imagem</i> de quem o lidera, se a pessoa se mostrar afirmativa rapidamente a Administração a atende, se a pessoa não se mostrar afirmativa... Os <i>poderes</i> não vêm por decreto; a gente tem de os <i>ganhar</i>. Às vezes o <i>Gestor de Recursos Humanos pode correr o risco de correr à volta da mesa redonda a ver se se apanha a si próprio...</i>” (E 13, p. 3).</p> <p>“Nós não só podemos como devemos usar a <i>política</i>...é humano; faz parte da natureza humana termos <i>capacidade política</i>. Os gestores devem ser precisamente isso... devem ser muito pouco <i>técnicos</i> porque quando são só <i>técnicos</i> acabam por, no meu entender, <i>falhar</i> sempre alguma coisa na gestão, e daí</p>
--	--

		<p>a necessidade dessa <i>função política</i>. No caso do Departamento de Recursos Humanos também tem essa <i>função</i>, até no topo de tudo...” (E 13, p. 4).</p> <p>“Na negociação os Recursos Humanos têm estado presentes, mas na nossa Direcção somos mais interventivos... (...) Este foi o nosso compromisso negocial. Isto é <i>negociação cara-a-cara</i>; não <i>mandei</i> ninguém fazê-lo por mim... Não <i>mandei</i> o Director de Recursos Humanos que nesta parte não tinha ‘peso’. Quem é o responsável pelos meus trabalhadores todos os dias? Sou eu e não o Director de Recursos Humanos. Ele estava lá mas quem falou, única e exclusivamente, fui eu, não falou mais ninguém... Na nossa organização é tudo feito muito localmente (...). (longo silêncio) ...Nós trabalhamos ‘debaixo de um chapéu’ e temos regras, o que pode facilitar o papel do Departamento de Recursos Humanos nesse âmbito (eficácia negocial). Negociação como ‘pura função’ dos Recursos Humanos acho que não...” (E 13, p. 5).</p> <p>“<i>Poder e credibilidade... as duas coisas andam mais ou menos associadas</i>. Isto - como estivemos a falar e que deve ser uma situação comum a muitas empresas portuguesas - quando há uma grande <i>personificação</i> à volta do líder; e quando os processos estão muito concentrados apenas numa pessoa, independentemente de haver Conselho de Administração, faz com que o Departamento de Recursos Humanos não tenha tanto poder, porque as decisões são tomadas e a gestão de Recursos Humanos funciona como uma <i>correia de transmissão</i>, que vai desencadeando vários processos e, se calhar, nalgumas situações está um pouco <i>esvaziada</i>...” (E 15, p. 5).</p> <p>“Nos processos minoritários (<i>micro</i>) os Recursos Humanos não têm autonomia nenhuma, nos processos <i>macro</i> têm alguma autonomia” (E 16, p. 3).</p> <p>“Na escolha das pessoas... O poder dos Recursos Humanos está na influência que tem na escolha das pessoas para determinados lugares. Eles são o ‘repositório’ de toda a informação do colaborador. Eles têm a visibilidade sobre esse aspecto. O Administrador do Pelouro Comercial tem o mesmo ‘peso’ do de Recursos Humanos sobre quem é que vai desempenhar certa função comercial em cada um dos Departamentos. Até há pouco tempo as decisões de Recrutamento eram tomadas por unanimidade, hoje já não sei se é assim...” (E 16, p. 3).</p> <p>“O que eu não posso deixar de dizer é que o Departamento de Recursos Humanos é importante enquanto a pessoa que lidera os Recursos Humanos for importante. Tenho as minhas dúvidas sobre se tivermos uma liderança mais fraca se continua de ter a mesma importância, o mesmo se passa com qualquer outro departamento. Hoje em dia temos uma pessoa que tem um ‘peso’ enorme nesta organização; tem um peso brutal. Não sei se algum dia se ele sair vamos encontrar outro nome que dê tanta importância aos Recursos Humanos como a que hoje tem... Mas terá de se encontrar alguém com igual ‘peso’ institucional. Quem faz as funções são as pessoas e não o contrário (...) A política existe; tem a ver com relações sociais que se estabelecem e com relações de poder, formal ou informal, que se tem de gerir. Se a pergunta é existe: existe. Acho que quanto maior são as organizações mais esse papel se torna importante...” (E 16, p. 4).</p>
	<p>Poder Relativo (Percebido)</p>	<p>“É um departamento que devia ter um grande peso. No entanto, todas as decisões partem da Administração. Não me parece que o Departamento de Recursos Humanos tenha peso para decidir. Ao terem uma Direcção estão criadas algumas condições para isso, embora pense que se estivéssemos noutra conjuntura poderiam surgir outras situações (...)” (E 2, p. 1).</p> <p>“As outras direcções não vêem que o Departamento de RH tenha muito peso (...)” (E 2, p. 2).</p> <p>“A Gestão de Recursos Humanos tem tentado interferir, mas a Administração é que tem esse poder” (E 3, p. 1).</p> <p>“Normalmente aqui quem tem mais prioridade é o Departamento de Marketing. O Departamento Financeiro é o que tem mais capacidade de trabalho. Nesse</p>

	<p>sentido os Recursos Humanos serão dos menos prioritários ou dos que terão menos poder de decisão, pois a área comercial e de negócio são muito preciosas. São aquelas áreas que têm mais possibilidades de <i>'puxarem'</i>. Depois, há a Logística, que tem muita importância e nós dependemos muito da Logística. Há aqui várias <i>nuances</i>. Depois, também houve um período de grande dificuldade económica para nós (temos uma área de negócio que nos deu e ainda nos dá muitos problemas e nos <i>come o dinheiro todo</i>), independente da crise global que se atravessa agora, que influencia muito esse papel mais reactivo do Departamento de Recursos Humanos e limita, por exemplo, a concretização de acções de formação para os vendedores, de técnicas de negociação, de técnicas de motivação ou de análise psicológica do perfil dos clientes..." (E 4, p. 2).</p> <p>"Existe o Departamento de Recursos Humanos e existe a Gestão de Recursos Humanos e que não se sobrepõem no nosso caso. O departamento de Recursos Humanos está remetido aos processos administrativos e depois existem as Direcções de Negócio que acabam por fazer a Gestão de Recursos Humanos. Passa-se muito para um campo que tem a ver com a Gestão de Recursos Humanos, mas não com o ponto mais científico da questão, tem a ver com a questão dos relacionamentos. Nós, Direcções de Áreas de Negócio acabamos por tentar colmatar as falhas no tocante aos problemas dos colaboradores que a empresa não teve capacidade de dar resposta em termos de expectativas, por questões de relacionamento, proximidade, cooperação. É feito em termos de Áreas de Negócio e não do Departamento de Recursos Humanos, ou é feito só em casos extremos. Em casos de problemas graves há uma intervenção dos Recursos Humanos, se tal não acontecer a gestão de expectativas é feita em cada área. Parece-me que acaba por haver aqui uma grande divisão, apesar dos esforços de se tentar alguma sinergia por parte dos Recursos Humanos..." (E 6, p. 2).</p> <p>"Parece-me que houve aqui uma sobreposição e, até, mais do que sobreposição de poderes, uma retirada de poderes e de funções estratégicas ao Departamento de Recursos Humanos que o esvaziou e que acabou por o reduzir um papel limitado na estrutura." (E 6, p. 2).</p> <p>"Isto é como nos governos... numa empresa o Director Financeiro acaba por ter um peso muito grande. Não vejo, no entanto, nessa analogia, o oposto; não vejo o director de Recursos Humanos poder ser um 'Ministro das Finanças'. Tradicionalmente a empresa responde pelos resultados da sua missão e os Recursos Humanos acabam por ser um meio para se chegar a esses fins (facturações e outros resultados financeiros ou não). Não faz muito sentido que todas as decisões fundamentais para a empresa tenham sempre o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos" (E 7, p. 3).</p> <p>"(...) Neste contexto, gerir pessoas acaba por ser crucial para o negócio. Nesse sentido, a política de Recursos Humanos tem muito poder. Agora, daí até nós dizermos que vamos colocar esse poder nas mãos de uma pessoa, ou num departamento, já é diferente. Em relação ao poder do Departamento de Recursos Humanos a situação é diversa; o poder nesta área de gestão não está confinado a esse departamento (...). Se a gestão de Recursos Humanos tiver poder, e por vezes tem, pode pontualmente intervir, de alguma forma, nalgumas decisões" (E 7, p. 4).</p> <p>"Em termos dos recursos de influência que o Departamento de Recursos Humanos deveria ter penso que o tal poder delegado nos momentos certos é importante. Os gestores de linha nem sempre têm a noção sobre determinadas políticas e elas têm de ser mais ou menos impostas. Tem haver a necessidade de se delegar esse poder para garantir que as decisões sejam as mais correctas... Por exemplo, houve um desses <i>gurus</i> de gestão que revolucionou um bocadinho a empresa porque posicionou como <i>número dois</i> da empresa o Director de Recursos Humanos. No entanto, no nosso caso, o nosso Director de Recursos Humanos, apesar de estar por dentro de certas estratégias da empresa, é formado em Psicologia e não percebe assim tanto de gestão. É importante, mas daí até ter um papel de poder... é outra questão. Aqui os Recursos Humanos não têm a visão de mercado e de produto como têm de outras áreas. Mas, têm sensibilidade. Às vezes até fico um pouco surpreendido pela forma como, no Departamento de Recursos Humanos, as pessoas estão atentas a determinados produtos (ex. congratulando-se pelo trabalho que nós desenvolvemos), o que denota preocupação com as novidades e tal aspecto é muito gratificante. Agora, daí até dizer que os recursos Humanos deveriam ter poder..." (E 7, p. 6).</p> <p>"Não sei muito bem como lhe responder... acho complicado. <i>Puxando um bocado a brasa à minha sardinha</i> 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).</p> <p>"Esse poder não pode ser do Departamento de Recursos Humanos. Esse é um <i>erro</i> que se comete... a Direcção de Recursos Humanos deve determinar políticas; deve determinar questões de carácter geral (ex: a questão das carreiras) tudo isso... Mas a gestão diária destas questões não pode ser feita pelos Recursos Humanos tem que ser feita pelos gestores. Um problema de Recursos Humanos é um problema da empresa... Podia-lhe dar um exemplo académico</p>
--	---

		<p>para demonstrar essa proximidade: hoje de manhã tive uma reunião aqui com o Director de Recursos Humanos sobre alguns aspectos que têm a ver connosco e com alguns problemas sentidos com os meus colaboradores (comparticipação de lucros e definição estratégica etc). Eu tinha gerido e veio-se a provar que tinha gerido bem, como achava, mas são exemplos concretos da interligação operacional (temos níveis hierárquicos parecidos). Também temos projectos juntos (ex. projecto de análise de funções liderado pelo departamento de Recursos Humanos)” (E 13, p. 2).</p> <p>“Estou a falar <i>abertamente</i>, os Directores dos outros Departamentos têm um grande poder e o Departamento de Recursos Humanos, em algumas situações, <i>não está a par</i> de determinadas decisões que são tomadas pelos outros Departamentos (nomeadamente, <i>nem sempre está a par de transferências de pessoas</i>)” (E 15, p. 1).</p> <p>“Não é o caso desta organização, mas existem outras empresas que, por necessidade, estão a tornar os Recursos Humanos no <i>core</i> do negócio. Se tiver oportunidade de avaliar o que se está a passar hoje em dia numa outra empresa do ramo do retalho, por exemplo, verá que os Recursos Humanos têm hoje uma preponderância ‘efectiva’. São eles que decidem tudo; são eles que decidem quem são os Directores de Loja e os Directores Comerciais. Depois, as decisões de negócio não são tomadas por eles, mas tomam a mais importante de todas: escolher a pessoa que vai desempenhar determinada função. Eles têm esse poder. Aqui não têm. Por exemplo, o meu colega Director de Operações é que decide sobre a afectação das pessoas a determinada função... Aqui eu acho que o Departamento de Recursos Humanos tem o poder de, a um determinado nível (<i>macro</i>), decidir quais são as pessoas que executam as funções. São eles que têm um papel activo para dizer se sou eu que devo desempenhar ou não este cargo. Eles não mandam tanto ao nível de cada Direcção (<i>micro</i>). Na minha Direcção sou eu que giro mas também sou gerido por eles. Têm um papel importante na decisão da escolha das chefias que gerem cada departamento. Nessa perspectiva têm uma influência nos negócios. Há uma gestão <i>micro</i> e <i>macro</i>. Na perspectiva <i>micro</i> que é a do meu departamento, o Departamento de Recursos Humanos influencia relativamente pouco e é, entre aspas, um serviço. Em termos <i>macro</i> influencia muito” (E 16, p. 2).</p> <p>“Aqui se quiser defender a minha posição tenho muitos números para gerir e para provar por A mais B se tenho razão, mas eles (Departamento de GRH) não. Estão no campo da política ‘pura’ e da ‘subjectividade total’. Gerem o ‘jogo de influências’ das diferentes áreas. É uma Direcção essencialmente política...” (E 16, p. 4).</p>
Percepção sobre a Influência da GRH na Negociação com os Outros Departamentos	Propensão à Tomada de Riscos	<p>“Na negociação sobre salários e condições extras houve algumas coisas. A maior parte das questões estão definidas. A única maneira que há é negociar as questões mais variáveis, de forma a tentar conseguir-se ter mais margem de manobra e de risco, mas também de se ter mais resultados (...)” (E 4, p. 2).</p>
	Locus de Controlo Interno-Externo	<p>“Em relação à negociação os Recursos Humanos deveriam ter um papel muito mais activo. Terem alguém com peso para dar conta das políticas que afectam os trabalhadores” (E 2, p. 4).</p> <p>“(...) tem de ser conciso (nestes casos não dá para se fazerem vários floreios)” (E 4, p. 5).</p> <p>“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).</p>
	Complexidade Cognitiva	<p>“(...) Se há grupos que não estão dentro dos valores da empresa que a estratégia se poderá adoptar para que estejamos juntos e para que haja uma <i>unicidade</i> de pensamentos?” (E 18, p. 2).</p>
	Tolerância à Ambiguidade	<p>“Nesta organização tudo é político. Se a política for bem feita, clara e transparente não vejo mal nenhum nisso” (E 1, p. 5).</p> <p>“Não houve desenvolvimentos negociais no que respeita à Avaliação de Desempenho, embora este modelo seja mais ajustado e explícito que o anterior que motivava várias queixas (é menos ambíguo e mais objectivo)” (E 5, p. 4).</p> <p>“Eu penso que a nossa empresa, incluindo os Recursos Humanos, encontra-se numa altura de grande modificação. Eu acho que, em termos de clareza de orientação de estratégias, quer de Recursos Humanos quer de outra área qualquer da gestão global, neste momento, é um bocadinho mais complicado. Estamos</p>

	<p>a atravessar uma fase em que estamos muito mais dedicados à sobrevivência da empresa e, sinceramente, nesta altura, como colaboradora sinto que toda a estratégia de recursos humanos se perdeu por contingências económicas, que até poderiam levar a um outro tipo de políticas mas não levaram. Estamos num período de contenção total de custos e em que os objectivos dos Recursos humanos estão um bocadinho perdidos (...)" (E 6, p. 1).</p> <p>"Vamos lá ver, primeiro há um discurso, que apesar de ser discurso político, não deixa de ser verdade. Normalmente as organizações que têm essa visão, muitas vezes são as que têm mais sucesso. Vamos olhar para as empresas internacionais mais importantes deste ramo e perceber porque é que <i>deram o salto</i>... Pode haver outras razões, mas esta é uma certeza; as organizações que olham para as pessoas como um activo e procuram que estes sejam potenciados 'ganham'. Há o exemplo de uma grande multinacional de outro sector cuja filosofia defende que <i>todas as pessoas têm de ser líderes</i>. Pode ser uma contradição, mas é uma política que dá importância às pessoas com reflexo positivo nos resultados. Também costumo dizer <i>para estragar a festa</i> que as pessoas são o activo mais importante, mas só algumas pessoas... Algumas têm de ser retiradas da empresa ou da função e não são o activo mais importante nesse aspecto. Não é uma ambiguidade, tem a ver com a leitura que se faz da frase. Não se pode dizer que não se pode despedir ninguém... Precisamente por achar que este é um factor muito importante penso que tem de haver 'higiene', digamos assim. Não tenho dúvidas, que de uma forma geral, se as pessoas se sentirem bem podem ser mais produtivas (é um bom <i>trunfo</i>). Mas, pelo facto de a frase ser verdade não pode ser levada ao extremo..." (E 7, p. 2).</p> <p>"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).</p> <p>"(...) 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 directrizes 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 <i>sindicalistas</i>... e eles não podem assumir esse papel..." (E 9, p. 4).</p> <p>"Esta organização como qualquer organização grande é política... é política porque há centros de decisão em determinadas áreas e tem de estar tudo muito claro. Muitas vezes para avançar para alguma coisa que interage com outras áreas é preciso ser político; é preciso pegar no telefone e envolver outras áreas e validar... mesmo nós que estamos no negócio directamente temos de ser políticos. Toda a organização tem de ser política, sobretudo porque somos muitos. Se estivermos a falar de uma organização de 3 pessoas estamos todos juntos e sabemos o que se passa. É tudo mais <i>aberto</i>. Mas, quando pergunta sobre política não é numa perspectiva nem um bocadinho pejorativa pois não? Então podemos pensar num exemplo: A Direcção de Recursos Humanos está a preparar uma acção de Formação e internamente quer <i>vendê-la</i> aos vários Departamentos; na forma de apresentar essa Formação, na forma de dispor algum conteúdo tem de haver alguma política (ex: formação em inteligência emocional) se calhar é necessário fazer-se alguma introdução, alguma forma política para que a Administração aceite a incluir este <i>custo</i> nos <i>encargos</i>..." (E 18, p. 3).</p> <p>"Um outro aspecto importante que o Departamento de Recursos Humanos deveria ter em atenção: deveria tentar que houvesse uma maior <i>uniformização</i> a nível de funções, competências e responsabilidades. Há funções que, ou por serem mais recentes ou não terem tanta <i>visibilidade</i>, muitas vezes, não têm o devido reconhecimento material por não se conhecer bem a sua responsabilidade. Os Recursos Humanos deveriam averiguar e sistematizar (a Análise e Descrição de Funções existe mas não está completamente actualizada e não corresponde, mas deveria porque há funções novas e outras que <i>crecem</i>). Há algumas discrepâncias, neste momento, para as quais não encontro justificação" (E 19, p. 2).</p> <p>"Existem comportamentos políticos e há uma enorme preocupação dos colaboradores em cumprir com aquilo que é a política da empresa a todos os níveis. <i>Grosso modo</i>, está perfeitamente <i>clarificado</i> 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 <i>jogo de cintura</i>" (E 20, p. 3).</p> <p>"Depois depende do envolvimento das Direcções, das chefias, entre elas do conhecimento, dos anos de casa, tudo isto tem um 'peso' muito grande. Temos as duas partes: a parte toda formal e a parte toda informal. A percepção que eu tenho é que há aqui uma clara necessidade de por mais informal que o processo inicie de terminar sempre com formalismo. Se há departamento que tem de chamar a si esse formalismo, por inerência de funções e <i>transversalidade</i>, é o Departamento de Recursos Humanos que parte da informalidade dos outros departamentos, que vão resolvendo os seus problemas e, no limite, formaliza e responde por eles. Isso é <i>claríssimo!</i>" (E 20, p. 4).</p>
--	--

<p>Variáveis Comportamentais e Pessoais da Negociação empreendida pela GRH</p>	<p>Confiança Generalizada</p>	<p>“Quantas vezes conversamos um com o outro a dizer isso mesmo. Não fossem as circunstâncias e provavelmente poder-se-ia avançar mais aqui e acolá, de uma forma mais confortável. Qualquer decisão que se tome que consiga equilibrar a vertente económica e a social é a melhor solução. Qualquer proposta ou decisão vinda por aí, mesmo a nível da Administração, é muito melhor aceite do que se for feita apenas por uma direcção com algumas resistências da outra e vice-versa” (E 1, p. 2).</p> <p>“O Gestor de RH, como qualquer negociador (...) tem de ter, também, uma grande capacidade de empatia, para gerar confiança nas pessoas. Aqui não há <i>porta aberta</i>, mas nunca ouvi ninguém queixar-se de falta de clareza. Estou aqui a fazer uma análise pensando pelos outros...” (E 4, p. 5).</p> <p>“Por exemplo, é fundamental que quando nomeamos alguém nomeemos pessoas em quem confiamos (pessoas que sejam suficientemente competentes e que tenham as técnicas necessárias e que se identifiquem com os objectivos gerais). Agora, não me venham dizer que isto não é importante... Deverá ser evidente e, na minha opinião, diferentemente de muitas outras, isto tem que existir...” (E 12, p. 3).</p> <p>“E acho que tem que se saber ser ‘justo’; tem que se <i>saber avaliar</i> as pessoas e ser-se <i>franco</i> e <i>directo</i> com as pessoas. Um Gestor de Recursos Humanos, para o bem e para o mal, deve ter <i>conversas</i> regulares com os colaboradores (e fazer, por vezes, um <i>brain storming</i> com eles)” (E 12, p. 6).</p> <p>“O objectivo será fazer com que as pessoas tenham <i>confiança</i> na empresa; que exista uma relação, repito, de grande <i>confiança</i>, porque só assim se podem gerar <i>sinergias</i>... Depois, claro, existe uma das políticas mais importantes de Gestão de Recursos Humanos que é a que tem que ver com as questões da <i>compensação</i>; está ligada à criação de uma <i>justiça</i> equivalente na empresa” (E 13, p. 1).</p> <p>“Alguém tinha de assumir a <i>responsabilidade negocial</i> e neste caso fui eu, não podíamos reparti-la. É também esse alguém que vai ser acusado por eles (trabalhadores) se sentirem <i>penalizados</i>. É negociação <i>pura</i> (do mais directo possível); quase do tempo da Idade Média: <i>Toma lá coelho dá cá batatas</i>... Isto só é possível numa empresa onde haja ‘confiança’...” (E 13, p. 4).</p> <p>“(…) temos o caso da Avaliação de Desempenho. Não foi nada fácil. Tentou-se <i>arrancar</i> várias vezes e várias vezes <i>não se conseguiu dar o passo em frente</i>... ao ponto do projecto de ter sido <i>descredibilizado</i> perante a Direcção de Recursos Humanos... (aconteceu uma, duas vezes e à terceira foi a autentica <i>descredibilização</i>). Finalmente, foi <i>tomada a peito</i> uma decisão estratégica, baseada numa estruturação mais efectiva, que fez com que o projecto começasse a <i>andar</i> e agora já fosse <i>credível</i>, sempre com a intervenção da Administração (...)” (E 14, p. 3).</p>
	<p>Autoritarismo</p>	<p>“Sobretudo em relação a determinadas pessoas existe muito a política. Primeiro atira-se, depois pergunta-se. Não vale a pena. Ai há deficiências” (E 1, p. 5).</p>
	<p>Maquiavelismo</p>	<p>“Como negociadores os gestores de recursos humanos (...) têm de gerar confiança e serem credíveis. Ao mesmo tempo, têm de saber <i>virar o bico ao prego</i>...” (E 5, p. 6).</p> <p>“Acaba por me fazer uma questão que dada a envolvimento está um bocado esvaziada porque me parece que se não existem comportamentos de orientação... não existem comportamentos políticos. Em termos globais e em termos de estrutura não se pensa <i>vamos fazer isto ou aquilo e levar os nossos colaboradores a abordar esta perspectiva para mais tarde podermos fazer isto ou aquilo</i>... Então em termos de Recursos Humanos, esta deverá ser muito jogada nos comportamentos políticos, mas com tão pouca intervenção estratégica por parte do Departamento de RH acaba por ser muito reduzida a sua acção.” (E 6, p. 4).</p>
	<p>Conciliação/ Beligerância</p>	<p>“Contudo, já existe alguma coisa que não existia há algum tempo. Já existe algum diálogo. Por exemplo entre a Direcção Financeira e a Direcção de Recursos Humanos. Sei lá, na política de atribuição de viaturas ou de outras coisas. Quando é necessário faz-se concertadamente. Há conhecimento mútuo; as pessoas concordam. Neste momento acho que se uma decisão tomada pela Direcção Financeira tiver o suporte da Direcção de Recursos Humanos, e vice-versa, tem muito mais peso do que se for só tomada isoladamente” (E 1, p. 2).</p>
<p>Dimensões da Eficácia Negocial dos Profissionais de GRH</p>	<p>Procurar Influenciar Equilíbrio de Poder</p>	<p>“Em relação à eficácia negocial do Departamento de RH tem um longo caminho a percorrer...” (E 2, p. 4).</p> <p>“(…) Cada vez mais os outros departamentos também têm essa consciência sobre os Recursos Humanos. A nível de clima têm sido utilizados numa ideia de uniformizar tudo (pagamentos, comissões). Utilizo muito os Recursos Humanos para pôr os vários poderes mais equilibrados. Equilibrar mais influências. Penso que no que respeita à minha Direcção têm influenciado, indirectamente, a nossa estrutura dizendo por exemplo: se for por aí é possível ter-se bons resultados porque vai ao encontro das expectativas das pessoas (ex: há muitas trocas de impressões sobre afectação de pessoas a outras funções) (...)” (E 5, p. 6).</p>

		<p>5).</p> <p>“O equilíbrio de poder negocial também não se efectiva no Departamento de Recursos Humanos. É um departamento remetido para rotinas administrativas e todas as outras funções, boas e más, acaba por desempenhá-las segundo indicações superiores. Não lhe é pedido que pense, reflecta e que veja. É-lhe dito que <i>faça assim e assim e ponto final parágrafo</i>. Mesmo a intervenção estratégica que tenha, um pouco mais próxima da base humana, acaba por se perder porque é imposta. Neste caso não tem eficácia negocial. (...) A forma de se preparar uma negociação é extremamente importante; saber os pontos de referência e de fuga, e tudo isto para negociar eficazmente. Os Recursos Humanos em geral pensam que a intuição basta na negociação e não é assim. Os Recursos Humanos subvalorizam muito essa parte técnica da negociação” (E 6, p. 6).</p> <p>“Obviamente que o clima e a flexibilidade contribuem para qualquer processo de negociação, mas todos os processos de negociação têm de acabar um dia. Também tem que haver uma questão de bom-senso. Agora é a tal história do poder... Há situações em que o Departamento de Recursos Humanos usa de um determinado poder que lhe foi atribuído naquele momento, o que faz todo o sentido. Acho que lhe deve ser dado poder quando necessário. Nesse caso, a negociação transforma-se um bocadinho porque há um poder que é atribuído em relação a determinado assunto e que muda o seu funcionamento. Mas, isso acontece caso a caso e entre as <i>forças</i> que estão envolvidas. O que condicionará mais decisivamente os resultados será a Gestão de Topo que <i>dá força</i> às tomadas de decisões, às quais, mesmo não sendo da sua responsabilidade, os Recursos Humanos <i>dão a cara</i>. Os gestores de linha vão ter de <i>jogar</i> com essas condições para chegar a uma solução que esteja de acordo com a estratégia da empresa. Funciona nessa base de delegação de poder” (E 7, p. 6).</p> <p>“No clima acho que o Departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental, claramente, porque, de alguma forma, pode aqui ter uma preponderância ao ‘definir o clima’, isto dito de uma maneira muito ligeira (risos). Portanto como lhe estava a dizer, tal envolve a forma como se cativa as pessoas e a visibilidade que organização tem para as pessoas, a preocupação com a motivação e satisfação dos colaboradores. Em relação aos resultados e ao poder acho que a questão dos Recursos Humanos não tem muito a ver... em termos negociais o departamento, se calhar, não tem muito ‘espaço de manobra’” (E 9, p. 4).</p> <p>“Nos resultados e no poder o Departamento de Recursos Humanos é mais participativo, apesar de ter pouco poder acaba por haver o respeito institucional por aquilo que são os processos e procedimentos; participativo não a nível decisório mas <i>accessório</i>... Não identifiquei mas é por aí que estão as maiores <i>falhas</i>... não é claro o <i>clima</i> dos Recursos Humanos existente. É um bocadinho ausente; é um bocadinho ao <i>sabor</i> de cada Direcção, de cada organização...” (E 17, p. 5).</p> <p>“Eu sinceramente acho que, a nível de clima social, as coisas funcionam muito bem; a informação flui e o ambiente é bom. Mas, a maioria dos meus colaboradores o que responderiam relativamente e isto é que a Direcção de Recursos Humanos é uma Direcção muito distante, quase <i>intocável</i>. Há flexibilidade mas não há proactividade e a comunicação que há é muito residual e os contactos são: para despedir os colaboradores, quando têm de fazer Avaliação de Desempenho ou o Recrutamento e Selecção, mas é uma parte mais administrativa; não temos reuniões com eles sobre pontos estratégicos. Eles têm uma <i>visão de helicóptero</i> sobre a Gestão de Carreiras, com pouco acompanhamento. Nos resultados a actuação do Departamento de Recursos humanos tem um poder muito limitado...” (E 19, p. 5).</p>
--	--	---