

# À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos

**LUÍSA BENTES, ANABELA CORREIA E JORGE F. S. GOMES**

**RESUMO:** *A gestão estratégica da gestão de recursos humanos tem-se centrado nas formas como o sistema de RH é crítico para a performance organizacional. Esta relação desencadeou um forte interesse teórico e teve igualmente algum apoio nos estudos empíricos. Apesar da profusão de escritos, há ainda uma significativa falta de conhecimento no que respeita ao funcionamento dessa associação. No sentido de contribuir para a clarificação desta relação, Bowen e Ostroff (2004) desenvolveram um modelo no qual a relação entre o sistema de RH e performance é mediada pela interpretação psicológica dos acontecimentos, mormente pelo nível de convergência das pessoas quanto às situações (designado Força da Situação). Estes autores introduziram também o conceito de Força dos Sistemas de RH, nos quais as mensagens acerca do que se considera o comportamento adequado são comunicadas aos colaboradores de forma mais ou menos consensual e mais ou menos ambígua. Assim, atingir os objectivos da organização depende da capacidade da função de RH em influenciar comportamentos e percepções. Tendo por base o quadro teórico de*

## **LUÍSA BENTES**

luisa.clode.bentes@gmail.com

Bolseira de Investigação FCT no projecto «A Estratégia de Gerir Pessoas Estrategicamente: O Conceito de Força de Situações Subjectivas e o Sistema de Gestão de Recursos Humanos». Mestranda em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE-IUL. Licenciada em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA.

Research Assistant in the project financed by FCT “The Strategy of Managing People Strategically: Strength of Subjective Situations and the Human Resources Management System”. MSc student in the Masters Program in Human Resources Management at ISCTE-IUL – Lisbon University Institute. BSc in Social and Organisational Psychology from the Higher Institute of Applied Psychology, Portugal.

## **ANABELA CORREIA**

acorreia@esce.ips.pt

Professora Coordenadora na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Departamento de Comportamento Organizacional de Gestão de Recursos Humanos. Membro da Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas da Universidade de Aveiro (GOVCOOP). Doutorada em Psicologia Social das Organizações na Universidade de Salamanca, Espanha, e licenciada em Psicologia pelo ISPA.

Coordinator Professor at the College of Business and Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal (ESCE/IPS), Department of Organisational Behavior and Human Resource Management. Full Member of the Center for Governance and Public Policy Research (GOVCOPP) at the University of Aveiro. PhD in Social Psychology of Organisations from the University of Salamanca, Spain, and BSc in Social and Organisational Psychology from the Higher Institute of Applied Psychology, Portugal.

## **JORGE F. S. GOMES**

jorge.gomes@iscte.pt

Professor Auxiliar no ISCTE-IUL, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Membro Integrado no CIS. Doutorado em Gestão na Manchester Business School, Reino Unido, e licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA.

Assistant professor at ISCTE-IUL – Lisbon University Institute, Social and Organisational Psychology. Full Member of the Centre for Social Research and Intervention. PhD in Business from Manchester Business School, United Kingdom, and BSc in Social and Organisational Psychology from the Higher Institute of Applied Psychology, Portugal.

*Bowen e Ostroff, apresenta-se um modelo expandido em que a força da situação age como elo de ligação entre o sistema de RH e a liderança, por um lado, e a performance organizacional, por outro. O argumento apresentado tem como objectivo avançar no conhecimento existente, relativamente à ligação entre o sistema de RH e a performance organizacional.*

**Palavras-chave:** Gestão Recursos Humanos, Estratégia, Performance Organizacional, Força GRH, Força Situação

### **TITLE: Striving for a strong system in human resources management**

***ABSTRACT:** Strategic Human Resources Management has highlighted the ways in which the HR System is critical to organizational performance. This relationship has been at the centre of some recent theoretical developments in the HRM literature, with moderate empirical support from several studies. Notwithstanding such support, there is still a significant lack of knowledge with regards to how such association works. In order to clarify the problem, Bowen and Ostroff (2004) have put forward a model in which the HR System/Organizational Performance relationship is mediated by the psychological interpretation that people construct of their surrounding environments (called Situation Strength). These authors have also introduced the notion of HR System Strength, to designate the attributes which make the HR System more efficient in communicating desired and appropriate messages across the organization. Reaching organizational goals is therefore dependent on the HR aptitude to influence people's perceptions and behaviors. Based on Bowen and Ostroff's (2004) propositions, the current text offers an extension of their model, incorporating culture and leadership as two additional organizational influence factors. The extended model intends to expand on existing knowledge and, at the same time, it describes the research project in which this text's authors are presently involved.*

**Key words:** Human Resources Management, Strategy, Organizational Performance, HRM Strength, Situation Strength

## **INTRODUÇÃO**

Henry Ford terá afirmado certo dia «Como se explica que quando preciso apenas de um par de mãos, tenha de lidar com um ser humano?». Se esta questão do fundador da Ford Motor Company não estivesse documentada como tendo sido proferida por um dos maiores industriais de todos os tempos, o mal-estar provocado pela asserção seria certamente grande numa conversa casual entre modernos profissionais de RH. Embora atendendo a uma distância temporal significativa, os desafios genéricos que estão na essência deste desabafo mantêm-se: como lidar com um ser humano em ambiente laboral? O que acarreta gerir tamanha complexidade? Que impacto tem essa gestão no dia-a-dia das empresas e demais organizações?

Ainda que o contexto social, económico e produtivo da América dos anos 1910 a 1930 seja diferente do actual – a automatização e a massificação deram lugar a uma organização dos processos de trabalho que vive da gestão do erro, da valorização da «inteligência colectiva» e da qualidade (Lopes e Capricho, 2007) – a verdade é que,

volvidos mais de 80 anos sobre o fordismo, compreender e avaliar o contributo real de uma pessoa ou grupo de pessoas para o sucesso de uma organização, continua a ser um trabalho especialmente exigente e complexo.

As questões concretas que, desde sempre, têm acompanhado os gestores e profissionais de gestão de recursos humanos (doravante, GRH), são conhecidas: como polarizar os comportamentos dos colaboradores da organização à volta de um objectivo comum? Como assegurar, através dos vários mecanismos colocados à sua disposição (práticas de GRH, práticas de comunicação interna e da imagem da organização, gestão das chefias directas, gestão da cultura, aplicação da legislação aplicável, etc.), que a variedade existente ao nível dos comportamentos individuais observados não seja tal que comprometa os comportamentos organizacionais desejados?

O objectivo do artigo é apresentar algumas respostas a estas questões, utilizando para tal as ideias de Bowen e Ostroff (2004). O contributo do texto é desenvolver um modelo de gestão de pessoas assente numa ligação entre o comportamento individual e colectivo. O trabalho tem início com uma breve discussão da importância da GRH, evoluindo depois para a noção de força do sistema de GRH, central no modelo dos autores norte-americanos. Por fim, introduzem-se outros dois factores – a cultura e a liderança – que influenciam as interpretações que os colaboradores fazem do seu meio envolvente, num modelo integrado que liga a estratégia organizacional, a GRH, e a *performance* organizacional.

## A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De invisível aos olhos das várias direcções das organizações, passando por uma postura actual de consenso face à importância das pessoas no seio das organizações – que culmina na já conhecida frase «as pessoas são o principal activo da nossa empresa» – a função GRH conheceu, nos últimos 30 anos, profundas transformações. Estas mudanças ocorreram, essencialmente, a dois níveis (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, e Marques, 2008): a) um novo entendimento do papel da GRH no contexto empresarial, nomeadamente o seu contributo (real, objectivo e mensurável) para o alcance de objectivos estratégicos de negócio e para o sucesso organizacional; b) uma nova visão do colaborador e da sua função dentro da organização. Relativamente a este último ponto, realçam-se os principais vectores da metamorfose: i) de sujeito passivo e autómato, a elemento estratégico para o êxito dos negócios; ii) de «peso» contabilístico e custo, a activo que merece investimento pessoal e financeiro; iii) de recurso administrativo e mais um «factor de produção», a elo mediador entre as exigências de um mercado cada vez mais global e competitivo, por um lado, e, por outro, a necessidade imperiosa de sustentabilidade do negócio de cada empresa.

Estas transformações profundas nas políticas e estruturas internas organizativas só podem ser compreendidas à luz das mudanças sociais e político-económicas ocorridas nos últimos anos: a) enfoque na cadeia de valor, transferido do fornecedor para o cliente; b) concorrência crescente, resultante da abertura de novos mercados; c) terciarização das economias ocidentais; d) surgimento da Era da Tecnologia e do Conhecimento; e e) importância crescente de accionistas e outros investidores na vida das empresas. Toda esta conjuntura externa levou a que as organizações desenvolvessem planos de acção, de adaptação rápida ao meio envolvente, o que as obrigou a uma mudança radical na relação que mantinham com os seus colaboradores.

A questão que muitas empresas colocaram e colocam ainda é a seguinte: tendo em conta a competitividade do mercado, «como» tirar partido das pessoas para fazer frente a esta realidade em constante mudança? Como desenvolver o *know-how* dos colaboradores, mantendo o negócio rentável? Respostas a estas questões passam, inevitavelmente, por deixar de conceber as pessoas como componente chave de uma função que tem o negócio e o processo produtivo como foco central de actividade, para as colocar numa posição mais pró-activa e orientada para objectivos (Bilhim, 1999; Gomes *et al.*, 2008). Para além disso, a GRH assume uma posição mais dinâmica e flexível, que obriga os colaboradores a adoptarem comportamentos mais eficazes e eficientes face às mudanças que se produzem, mas também as organizações a apostarem em colaboradores com desempenhos mais adequados, mais disponíveis e passíveis de se tornarem fonte de vantagens competitivas.

Diferenciam-se, deste modo, dois modelos e filosofias de gestão de pessoas: um «modelo tradicional» de gestão de RH e um «modelo estratégico». Para Becker e Huselid (2006), a grande diferença entre ambos passa por compreender que a gestão estratégica de RH se focaliza na *performance* organizacional e não na individual, como defende o modelo tradicional; para além disso, o modelo estratégico enfatiza o papel dos «sistemas» de gestão de RH como «facilitadores» do cumprimento de objectivos chave de negócio, em vez de considerar as práticas de GRH isoladamente. De uma forma mais objectiva, a estratégia vai muito além da questão financeira (de práticas de RH terem impacto em indicadores financeiros): passa por criar vantagens competitivas sustentáveis que, futuramente, se repercutirão em indicadores financeiros com valores acima da média. Essas vantagens competitivas surgirão com uma implementação e diferenciação eficaz de estratégias, relativamente a funções chave para o negócio, sendo da competência dos RH acompanhar, monitorizar e implementar, a par da direcção, essas estratégias.

Embora esta visão da importância das pessoas pareça ser escandalosamente lógica, socialmente desejável e incontestável para a maioria dos empresários e académicos, a

verdade é que muitas organizações se debatem com graves problemas ao nível da concepção e implementação de políticas internas, nomeadamente na gestão do seu capital humano, sendo para muitas difícil essa conciliação entre necessidades e exigências do mercado, sustentabilidade do negócio, e desenvolvimento de conhecimento e competências dos seus colaboradores. Na maior parte das vezes, e não obstante as aliantes perspectivas estratégicas patentes nos livros da especialidade e nos discursos dos especialistas, a realidade das organizações obriga a que as pessoas sejam encaradas como mais outro recurso qualquer, que se pode usar – e, em muitos casos, abusar – até não serem mais necessárias, altura em que são substituídas ou eliminadas.

Mas não é apenas a realidade das organizações que conduz a tão prosaica situação. O problema é igualmente teórico, dado ser complexo modelizar a ligação entre GRH, estratégia e *performance* organizacional. Os novos paradigmas e modelos teóricos da GRH têm, precisamente, tentado colmatar esta falha. O problema pode ser formulado do seguinte modo: face às pressões, e conseqüente exigência extrema de sobrevivência no mercado, como tirar partido das pessoas para fazer face a estas necessidades? As respostas são múltiplas e variadas: a) definindo operacionalmente «estratégias», que sejam orientadas para custos, qualidade ou inovação, como propõem Schuler e Jackson (1987); b) «articulando» práticas de RH, como a formação, a avaliação de desempenho, e os benefícios e recompensas, como defende Wood (1999); c) «alinhando» estratégias com práticas de RH a curto, médio e longo prazo, como defendem Ghoshal e Gratton (2002); d) «interligando» práticas de RH com interesses de colaboradores internos, accionistas e sociedade civil, como argumentam Boxall e Purcell (2003).

Nos exemplos atrás mencionados, os autores que têm trabalhado sobre esta temática sustentam a hipótese de que existe uma relação entre a GRH e a *performance* organizacional (Becker e Gerhart, 1996). Com efeito, independentemente do modelo teórico invocado (para uma excelente revisão das abordagens de gestão estratégica de RH, ver Martín-Alcázar, Romero-Fernandez e Sanchez-Gardey, 2005, ou Delery e Doty, 1996), a asserção é semelhante entre todos os quadros de gestão estratégica de RH: o de que uma GRH alinhada com a estratégia organizacional é um potente factor a condicionar a *performance* individual e, por arrasto, a da organização. Na essência, tais modelos procuram conferir à GRH um papel nobre na redacção dos destinos da organização, superior em qualidade e responsabilidade aos papéis administrativo, de regulador das relações laborais, ou de garante do cumprimento da legislação, típicos das décadas de 30 a 80 do século passado.

Outro problema teórico que permanece em aberto é entender a natureza desta relação, ou seja, como é que os colaboradores reagem à gestão dos RH (Gerhart,

Wright e McMahan, 2000). Embora o contributo dos autores supracitados seja incontestável para um melhor entendimento desta relação, a verdade é que, para outros especialistas, muito continua ainda centrado em conteúdos e na categorização de práticas de RH e de indicadores de *performance*, relegando-se, para segundo plano, os «processos» através dos quais estas ligações se estabelecem. É necessário ir mais fundo: compreender como os colaboradores percebem o que está à sua volta, definindo, para isso, indicadores mais dinâmicos, que valorizem o ordenamento interno da organização, não esquecendo que existem outros «actores» que influenciam as práticas de RH e, por conseguinte, o desempenho dos colaboradores: a cultura, o clima, os investidores, os clientes, as leis, as associações, os sindicatos, a justiça e os interesses maiores da comunidade.

## FORÇA DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Boxall e Purcell (2000), a nova GRH posiciona-se como «facilitadora» da tomada de decisões estratégicas. Se os objectivos das empresas são, *grosso modo*, ter retorno dos investimentos e ganhar vantagens competitivas sustentadas através das pessoas, há que criar, posteriormente, objectivos, em termos de GRH, consonantes com os de negócio. Por exemplo: aumentar a flexibilidade e apostar na legitimidade social e na justiça. Tendo em conta estes objectivos, se as práticas de GRH forem centradas no desenvolvimento do indivíduo, no futuro, tal resultará no desenvolvimento de uma força de trabalho que quer aprender, que tem facilidade em mudar, e que se adapta a ambientes internos e externos hostis e competitivos. Uma vez atingido este ponto, os autores crêem que se terá desenvolvido, através do sistema de RH, conhecimentos e aptidões essenciais para se tomarem decisões estratégicas.

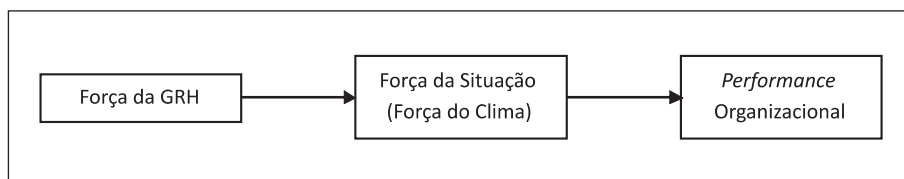
Embora esta ideia da GRH como facilitador de decisões estratégicas seja relevante e destacada na literatura, ela enferma ainda de problemas de operacionalidade e de objectividade que criam obstáculos práticos à sua implementação e aceitação.

Um modelo alternativo com potencialidades práticas assinaláveis é o proposto por Bowen e Ostroff (2004), sobre a «Força do Sistema de RH». Os autores, também eles interessados em explicar a natureza da relação RH/*Performance*, partem da ideia de que o «clima organizacional» é o elo de ligação entre as práticas de RH e a *performance* organizacional. As práticas de RH só poderão contribuir para a *performance* organizacional se motivarem os colaboradores a adoptarem atitudes e comportamentos «desejáveis» que, colectivamente, ajudarão a alcançar os objectivos estratégicos da organização. Significa isto que só criando um «clima forte», de sintonia e «partilha» de atitudes e comportamentos que se querem desejáveis, é que a organização poderá aspirar a níveis elevados de *performance*<sup>1</sup>.

Esta ideia de clima forte – de sentimento de partilha dos colaboradores face àquilo que é esperado pela organização – é defendida por Bowen e Ostroff (2004) tendo como modelo base os estudos de Mischel (1977) sobre a «força da situação». Sustenta Mischel que, mais do que as características físicas/externas dos acontecimentos, importa antes compreender o impacto de determinados eventos nas percepções, nos mapas cognitivos, e nos esquemas mentais dos indivíduos. Deste modo, esclarece: as situações ganham força graças à interpretação psicológica que os indivíduos fazem dessas situações; quanto mais forte a situação, maior o grau de concordância dessas interpretações e, conseqüentemente, maior a consonância quanto a comportamentos esperados e valorizados. A esta extensão de concordância e discordância, face a eventos situacionais, Mischel apelidou, precisamente, de força da situação.

Quando a situação psicológica é forte, as pessoas partilham interpretações de situações específicas, comportando-se de forma consistente com os padrões exigidos pelas organizações. Deste modo, convergem naquilo que é importante realizar no seio da empresa, melhorando a *performance* não só individual como organizacional; contrariamente, quando os colaboradores divergem quanto a padrões de conduta, empenho e desempenho, dificilmente as *performances* individuais e organizativas serão salvaguardadas. Estas situações são apelidadas fracas, pois elas induzem em menor grau ou força os comportamentos individuais. A Figura 1 sintetiza a essência do modelo de Bowen e Ostroff.

**FIGURA 1**  
**Modelo de força de GRH (Bowen e Ostroff, 2004)**



Estas ideias evidenciam os processos na GRH mais do que os seus conteúdos. O desafio do gestor de RH é multiplicado, pois, para além de conceber, desenhar, e implementar as diferentes práticas de gestão de pessoas, ele deve agora desenhar e administrar todo o processo de GRH. Para tal, deve criar o contexto no qual as situações fortes surjam, i.e., no qual despontem percepções partilhadas do que se pretende alcançar.

As questões que merecem agora a sua atenção são múltiplas: a) como se cria esse contexto? b) o que faz as pessoas partilharem algo? c) que características deve ter o sis-

tema de RH para proporcionar esse consenso, essa união em torno de algo que se quer alcançar – o aumento da *performance* e o consequente sucesso da organização?

Bowen e Ostroff (2004) respondem a algumas destas questões no seu trabalho. Para proporcionar uma partilha de sentimentos e valores, é necessário que o sistema de RH apresente as seguintes características: seja «distintivo, consistente e consensual». Distintivo, porque elege práticas de RH que são entendidas como legítimas (observáveis e mensuráveis); consistente, porque comunica regular e eficazmente com os colaboradores ao longo do tempo; consensual, porque envia mensagens de coerência entre atitudes/comportamentos (relações causa-efeito: se o colaborador faz X, tem a consequência X). O Quadro 1 apresenta de forma sumária estas noções assim como as subdimensões agregadas.

**QUADRO I**  
**Força da GRH (Bowen e Ostroff, 2004)**

CONCEITO	ATRIBUTOS
<b>DISTINTIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visibilidade:</b> as práticas de GRH devem ser salientes e facilmente observáveis;</li> <li>• <b>Compreensão:</b> as práticas de GRH não devem ser ambíguas;</li> <li>• <b>Legitimidade da GRH:</b> percepção de que o sistema GRH tem credibilidade e <i>status</i>;</li> <li>• <b>Relevância:</b> percepção de que o sistema de GRH contribui para atingir os objectivos individuais e organizacionais;</li> </ul>
<b>CONSISTÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instrumentalidade:</b> a função GRH tem relação com o comportamento/<i>performance</i></li> <li>• <b>Validade:</b> as práticas de GRH devem ser congruentes com o que é feito na prática;</li> <li>• <b>Consistência das mensagens da GRH:</b> estabilidade das práticas de GRH;</li> </ul>
<b>CONSENSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acordo entre os principais remetentes da mensagem:</b> percepção de que existe acordo</li> <li>• <b>Equidade:</b> percepção de que as práticas de GRH são justas.</li> </ul>

## ESTENDENDO O MODELO DE FORÇA DA GRH

Um olhar atento lançado ao modelo de Bowen e Ostroff (2004) permite chamar a atenção para a importância da «comunicação». Tão ou mais importante do que se transmite (e.g. critérios da avaliação de desempenho, momentos da avaliação, etc.), é



a «forma como» se transmite (e.g. quem faz a comunicação dos critérios da avaliação de desempenho, que meios se utilizam, etc.). Significa isto que quem emite essas mensagens passa a ter um papel de enorme relevo ao nível da influência social, da persuasão e da interacção com os outros.

As temáticas da influência social e processos de persuasão têm sido intensamente investigadas em Psicologia, não sendo o propósito deste texto dissertar sobre essa imensa área do conhecimento. Para a argumentação em curso, basta referir os vários textos reunidos sob a supervisão de Allen, Porter e Angle (2003). Destes textos, ressaltam dois poderosos influenciadores organizacionais, que são discutidos em seguida: a cultura e a liderança.

Se é importante conhecer como uma organização funciona em termos de políticas, práticas e procedimentos internos para se entender como um sistema de RH poderá ter impacto no desempenho organizacional, não menos importante é o estudo da cultura, dos valores, crenças, padrões de conduta e princípios defendidos pela organização, para uma melhor avaliação deste binómio GRH/*Performance Organizacional*.

O interesse na literatura sobre cultura organizacional remonta essencialmente à década de 1980, altura em que badalados processos de fusão e aquisição falharam, um pouco por todo o mundo, devido ao choque cultural entre as organizações neles envolvidas. Já anteriormente, o «milagre japonês» tinha suscitado o interesse de vários autores e profissionais ligados à gestão de empresas, de uma forma geral, e GRH de uma forma particular. De temática pouco estudada, a cultura depressa se tornou um objecto de estudo muito apelativo, que juntou áreas de investigação como a Antropologia, a Sociologia ou a Psicologia Organizacional (Neves, 2000). Os estudos sobre estes casos de falhas no entendimento entre as empresas – ao nível dos valores partilhados, das crenças dos colaboradores no modo como conduziam o seu trabalho e se comportavam face a novos colegas e chefias – surgiram em catadupa, tendo posteriores autores, na década de 1990, feito sistematizações preciosas face ao que, actualmente se consideram ser os elementos constituintes da Cultura Organizacional. Particularmente curioso é o conceito de «força da cultura», atribuível a Schein (1981), definido como a intensidade com que as pessoas partilham valores e crenças face ao trabalho desempenhado e à organização. Seguindo a linha de pensamento de climas fortes e fracos, em culturas fortes há um sentimento de partilha de valores e de padrões de conduta; em culturas fracas não há partilha, mas, ao invés, cada indivíduo defende os seus princípios, não conseguindo encontrar, muitas vezes, «equilíbrio» entre esses valores e as normas institucionais sustentadas pela entidade empregadora.

Ao longo da década de 1990, novos investigadores sintetizaram informação quanto a: conteúdos, metodologias de abordagem, avaliação e funções da Cultura Organizacional (Neves, 2000). De modo sucinto, quanto a «conteúdos» destacam-se aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, o que demonstra já uma enorme complexidade no seu estudo, enquanto conceito colectivo e partilhado; quanto às «metodologias» de abordagem, tanto a escolha de modelos qualitativos como quantitativos, dependerá da abordagem do investigador face ao modo como generalizará as características que encontrar numa empresa, a outras semelhantes (qualitativa – organização única/quantitativa – as características culturais são comuns a todas as organizações; o que varia é a ênfase dada e sua intensidade). Relativamente à «avaliação», mantém-se a questão dos modelos qualitativos/quantitativos, embora hoje em dia se privilegie muito a abordagem multimétodo, i.e., o uso de entrevistas, análise documental, métodos estatísticos, e observação, entre outros. Finalmente, as «funções»: de coesão social, no sentido de criação de uma «ponte» entre a envolvente externa e os processos internos (estrutura interna da empresa) da organização; de quadro de referência, face a que comportamentos, atitudes e acções esperar dos colaboradores e de padronização e controlo, ao definir regras e normas de conduta.

Embora a caracterização dos modelos teóricos seja importante, a questão chave que se coloca é saber se a GRH se diferencia consoante o tipo de cultura organizacional. Para autores como Khasro e Allan (2007), essa diferenciação existe, claramente. Defendem os autores que, por exemplo, a cultura numa empresa-mãe japonesa tende a ter uma influência menor no desenho dos estilos e práticas de GRH das respectivas subsidiárias comparativamente à cultura nacional de uma empresa do Sul da Ásia.

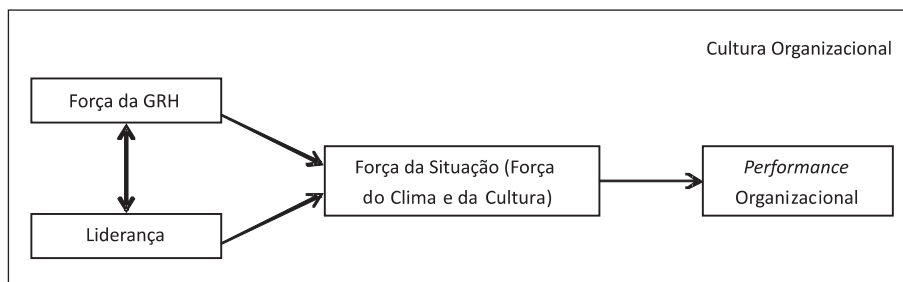
Para além da poderosa mão invisível da cultura, a forma como os colaboradores interpretam a sua envolvente é influenciada pelas suas chefias e pelos seus líderes. A literatura sobre liderança (e.g. Rego e Cunha, 2003) explica que a liderança dá forma a contextos sociais, i.e., influencia as percepções e interpretações dos outros. Aliás, numa das definições mais frequentemente mencionadas de liderança, esta é vista como um processo através do qual alguns indivíduos são capazes de influenciar a interpretação que outros indivíduos têm dos acontecimentos e das situações (Yukl, 1998). Estas influências exercem-se no seio da dinâmica interaccional que caracteriza as relações entre líderes e liderados, entre chefias e chefiados e, recentemente, foram avançados pelos dois tipos básicos de interacções: transaccional e transformacional (Burns, 1978). Na dinâmica transaccional, líder e liderados centram-se, sobretudo, nos processos de troca, e de perdas e ganhos. Significa isto que os comportamentos exibidos pelos liderados/«chefiados» são norteados especialmente por razões de recompensa e de benefícios mútuos. A liderança transformacional, ao invés,

reflecte um estado interaccional em que uns e outros estão conectados por razões de crescimento mútuo, e de implicação e comprometimento com o trabalho e com a organização.

Na GRH, a liderança e a gestão directa assumem um papel de relevância, dado que é também através dos líderes e das chefias directas que as práticas, os instrumentos e a própria filosofia da GRH, são veiculados e transmitidos aos colaboradores (Gomes *et al.*, 2008). Sem o conhecimento, a aceitação, e o empenhamento dos líderes e chefias directas, é muito provável que a GRH não tenha a capacidade de influenciar só por si os colaboradores.

Não obstante poderem existir variáveis a influenciar as relações propostas (e.g. dimensão da organização), o modelo expandido de Bowen e Ostroff (2004), que foi discutido nas linhas anteriores, pode ser representado como a Figura 2 testemunha.

**FIGURA 2**  
**Modelo expandido da Força GRH (Bowen e Ostroff, 2004)**



Na Figura 2, a cultura é representada duas vezes, todavia o conceito alude a diferentes noções de cultura. Em «força da cultura», o conceito pretende indicar (na linha de Schein, 1981) o grau em que os colaboradores partilham os valores e as normas organizacionais, sem levar em linha de conta quais são esses valores e normas. O termo «cultura organizacional», por outro lado, representa o impacto dos valores e das normas sobre o comportamento individual e organizacional.

O modelo realça a força da situação como um elo de ligação entre a GRH e a liderança, por um lado, e a *performance* organizacional, por outro. Alcançar os objectivos organizacionais estratégicos é função da capacidade do sistema de GRH e da liderança para influenciar comportamentos e percepções, identificados na Figura 2 pelo elemento central, a força da situação. Em suma, quando o sistema de RH apresenta as características de ser distintivo, consistente e consensual (ver Quadro 1), e os

líderes e chefias acompanham e estão empenhados em transmitir as mensagens da GRH (i.e., são aliados da GRH), o resultado será o de uma interpretação partilhada e homogénea relativamente à realidade organizacional, mormente os comportamentos desejados pela organização, incluindo práticas, procedimentos internos, normas de conduta e crenças dentro da organização. E, quanto maior a homogeneidade entre os colaboradores, relativamente a estes componentes organizacionais, maior a probabilidade de haver uma confluência e consistência ao nível dos comportamentos finais desejados, o que se reflecte numa *performance* individual e organizacional superior.

## CONCLUSÕES

A GRH encontra-se numa encruzilhada. De um conjunto de práticas de gestão das relações laborais e de mediação entre sindicatos e patronato, típico do primeiro quartel do Séc. XX, a função de gestão de pessoas evoluiu para uma filosofia de gestão responsável por um tipo particular de activos organizacionais, adicionando à palavra «activo» um sentido psicológico e humano, para além do seu sentido económico e financeiro. Todavia, num mundo em que a prova da *performance* se mede pelos resultados realmente observados, a GRH enfrenta actualmente um dos seus maiores desafios: o de demonstrar e mostrar que pode contribuir para a sobrevivência e crescimento da organização. Provar que os resultados organizacionais derivam directa ou indirectamente dos colaboradores e da sua gestão, é um tremendo objectivo a alcançar pela GRH.

Embora a conjuntura externa exija flexibilidade, capacidade de inovação, controlo de custos e, por vezes, decisões difíceis de tomar a nível directivo (fusões, *downsizings*, *outsourcing*, etc.), a verdade é que a velha máxima defendida por Milton Friedman «the business of business is business», parece já não estar tão presente na maioria das organizações. Embora o lucro se deva manter um propósito fundamental para todas as empresas, também parece ser correcto afirmar que o caminho de qualquer organização passa por adoptar políticas que valorizem os colaboradores – tirando proveito dos seus conhecimentos, competências e potencialidades –, precisamente com o intuito de obter esse lucro de forma sustentável e socialmente responsável. A ideia de que as pessoas seriam instrumentos manipuláveis, num processo de produção que se pretendia automatizado, foi sendo (deve ser) substituída por uma visão mais humanista do colaborador, sendo este considerado elemento activo no ciclo produtivo. Mais do que defender o primado do humanismo no trabalho, trata-se aqui de advogar um equilíbrio entre as dimensões humanas e económicas da organização.

Esta nova concepção do indivíduo está presente no modelo de Bowen e Ostroff (2004) e no modelo expandido apresentado neste texto. Interligando os conceitos de

sistema de RH, cultura, comunicação, liderança, clima e *performance* organizacional, esta proposta reflecte uma concepção mais holística e balanceada da GRH, assente mais nos processos do que nos conteúdos da GRH. Uma visão centrada nos processos poderá oferecer um melhor entendimento do sucesso/insucesso das políticas de gestão implementadas nas empresas. Se se atender aos discursos de alguns gestores quando há falhas na concretização de objectivos de negócio, registam-se amiúde afirmações como – «... as pessoas têm muita relutância em mudar...», ou «... nem todos podem ser gestores e líderes...», ou «... temos de enveredar, no futuro, por uma política de responsabilidade social e liberdade individual». De facto, parece emergir a necessidade de se compreender um pouco melhor as relações sociais criadas dentro das empresas, os processos cognitivos que diferenciam as tomadas de posição dos colaboradores, em determinados assuntos, e os princípios e valores das pessoas que, muitas vezes, chocam com interesses maiores da organização.

Se se atender a que, como foi apanágio da GRH do século passado, os objectivos de negócio são estipulados primeiramente, e só depois se articulam com políticas de RH, fica claro que quem estipula esses objectivos são pessoas que fazem parte da empresa. Mas quem são estes indivíduos? Quem lhes imputou a responsabilidade de definirem esses objectivos? Quem os responsabiliza como titulares dessas ideias? Para definirem essas estratégias de negócio não se reuniram, não trocaram ideias, não funcionaram enquanto grupo? Que mecanismos estão por detrás desta difusão de conhecimento, desta interacção grupal, destas decisões tomadas que tanto influenciam a vida das organizações e das pessoas que as compõem? Mais do que uma resposta cabal a estas questões, há que reflectir sobre o papel dos gestores de RH nas empresas portuguesas, sobretudo o contributo importante que os técnicos das «áreas humanas» poderão ter para um melhor entendimento das relações laborais. Como defendem Becker e Huselid (2006), o importante, actualmente, é saber gerir a força de trabalho, o capital humano, e não a função Gestão de RH, *per se*.

Gestores, economistas e engenheiros informáticos são importantes numa empresa; mas também o são os profissionais de recursos humanos, de marketing. A riqueza estará, como diria Peter Drucker (1999) em gerir a diferença!

Uma nota final: a jovialidade do modelo reflecte-se na sua parca confirmação prática. Os autores deste texto encontram-se presentemente a conduzir uma investigação em larga escala, em Portugal, destinada a fornecer um primeiro conjunto de dados que permita aprimorar as relações centrais do modelo. No exterior, autores como Dorenbosh, Reuver e Sanders (2006)<sup>2</sup> deram já passos importantes para colmatar a falta de confirmação empírica das ideias de Bowen e Ostroff (2004). Alguns objectivos práticos foram já conquistados, todavia, na essência, a noção de força do sistema

de RH carece ainda de extensa confirmação prática. O passo seguinte à confirmação e aprimoramento do modelo é o desenvolvimento de processos comunicacionais mais poderosos que tenham utilidade para a GRH, alargando, deste modo, os horizontes e os instrumentos dos profissionais que trabalham na área. No cerne desta asserção, está a missão de dar aos técnicos não só as ferramentas de trabalho, como os também imprescindíveis modelos mais adequados que, em conjunto, permitirão o alcance de objectivos de negócio e, conseqüentemente, o sucesso das organizações.

## NOTAS

1. Clima organizacional é definido por Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) como uma percepção partilhada de como a organização funciona em termos de políticas, práticas e procedimentos internos. Consiste numa visão conjunta do que a organização valoriza, nomeadamente que tipos de comportamentos são esperados e recompensados.

2. Foi publicado em 2006, na revista *Management Revue*, um artigo de Dorenbosh, Reuver e Sanders onde se testa a premissa de que sistemas de RH altamente distintivos, consistentes e consensuais, criam, *per se*, situações fortes, i.e., contextos de trabalho nos quais os colaboradores partilham atitudes, valores e comportamentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PORTER, L.W.; ANGLE, H.L. e ALLEN, R.W., (Eds.) (2003), **Organizational Influence Processes**. 2.<sup>a</sup> ed. Nova Iorque, M.E. Sharpe.

BECKER, B.E. e GERHART, B. (1996), «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects». *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801.

BECKER, B. e HUSELID, M. (2006) «Strategic human resources management: where do we go from here?». *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.

BILHIM, J.A.F. (2006), **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa, UTL.

BOXALL, P. e PURCELL, J. (2003), **Strategy and Human Resource Management**. Palgrave Macmillan, London.

BOXALL, P. e PURCELL, J. (2000), «Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?». *International Journal of Management Reviews*, 2, pp. 183-203.

BOWEN, D. e OSTROFF, C. (2004), «Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system». *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203-221.

DELERY, J.E. e DOTY, H.D. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: types of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

DORENBOSCH, L.; REUVER, R. e SANDERS, K. (2006), «Getting the RH message across: the linkage between line-HR consensus and 'commitment strength' among hospital employees». *Management Revue*, 17(3), pp. 274-291.

DRUCKER, P. (1999), **Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century**. Harper Collins Publishers, Nova Iorque.

GERHART, B.; WRIGHT, P. M. e MCMAHAN, G.C. (2000), «Measurement error in research on human resource decisions and firm performance: further evidence and analysis». *Personnel Psychology*, 53, pp. 855-872.

GHOSHAL, S. e GRATTON, L. (2002), «Integrating the enterprise». *MIT Sloan Management Review*, 44(1), pp. 31-38.

GOMES, J.F.S.; CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C.; CABRAL-CARDOSO, C. e MARQUES, C.A. (2008), **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Sílabo, Lisboa.

KHASRO, M.M. e ALLAN, B. (2007), «The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies». *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp. 908-923.

KELLEY (1973), «The processes of causal attribution». *American Psychologist*, 28, pp. 107-128.

LOPES, A. e CAPRICHIO, L. (2007), **Manual de Gestão da Qualidade**. RH Editora, Lisboa.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P. e SANCHEZ-GARDEY, G. (2005), «Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives». *The International Journal of Human Resource Management*, 16, pp. 633-659.

MISCHEL, W. (1977), «The interaction of person and situation». In **Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology**. D. Magnusson e N.S. Endler (Eds.). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 333-352.

NEVES, J. (2000), **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. RH Editora, Lisboa.

REGO, A. e CUNHA, M.P. (2005), **A Essência da Liderança**. RH Editora, Lisboa.

SCHEIN, E.H. (1981), «Coming to a new awareness of organizational culture». *Sloan Management Review*, Winter, pp. 3-16.

SCHULER, R. e JACKSON, S. (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices». *The Academy of Management Executive*, 3, pp. 207-219.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A.N. e SUBIRATS, M. (2002), «Climate strength: a new direction for climate research». *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 220-229.

WOOD, S. (1999), «Human resource management and performance». *International Journal of Management Reviews*, 1, pp. 367-413.

YUKL, G. (1998), **Leadership in Organizations**. 4.<sup>a</sup> ed. NJ Prentice-Hall, Englewood-Cliffs.