



## Universidades Lusíada

Barracho, Carlos José Bernardo da Silva, 1954-

### **Os Recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança**

<http://hdl.handle.net/11067/1369>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2014
<b>Resumo</b>	Devido às alterações económicas e sociais dos últimos anos a Gestão de Pessoas teve de se adaptar, deixando de actuar em áreas exclusivamente funcionais, para desempenhar um novo papel, enquanto parceira estratégica empresarial. É desta forma que aparece a Gestão Estratégica de Pessoas, com uma perspectiva mais holística. Devido também à competitividade dos novos mercados ela é forçada a completar sinergias e a procurar um constante alinhamento interno-externo. Já não basta ter políticas e práti...
<b>Palavras Chave</b>	Gestão de pessoal
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 18 (2014)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-20T05:20:01Z com informação proveniente do Repositório

**OS RECURSOS HUMANOS  
E OS DESAFIOS DA ACTUAL GESTÃO  
NUM CONTEXTO GLOBAL EM CONSTANTE MUDANÇA**

**Carlos José Barracho**  
Universidade Lusíada de Lisboa  
Academia Militar (Lisboa)



**Resumo:** Devido às alterações económicas e sociais dos últimos anos a Gestão de Pessoas teve de se adaptar, deixando de actuar em áreas exclusivamente funcionais, para desempenhar um novo papel, enquanto parceira estratégica empresarial. É desta forma que aparece a Gestão Estratégica de Pessoas, com uma perspectiva mais holística. Devido também à competitividade dos novos mercados ela é forçada a completar sinergias e a procurar um constante alinhamento interno-externo. Já não basta ter políticas e práticas de Gestão de Pessoas consonantes entre si, é também necessário que elas integrem outras políticas, objectivos e estratégias empresariais, para se atingir um bom desempenho.

Procura com esta nossa exposição reflectir sobre os desafios da Gestão de Pessoas numa perspectiva a vários níveis, assumindo assim um papel fundamental na integração dos diferentes níveis organizacionais. Reflectimos ainda sobre uma importante problemática da actualidade. Quais as melhores práticas de Gestão de Pessoas: deverão ser um conjunto de práticas singulares e universais ou serem constituídas pelas mais diversas variáveis do contexto?

Finalmente lançam-se ideias com o intuito de perceber qual o papel que a Gestão de Pessoas terá de enfrentar num futuro próximo, num quadro crescente de estratégias de internacionalização por parte das empresas, onde é necessário conciliar a universalidade global com a adaptabilidade inerente ao contexto onde se integram.

*Palavras-chave:* gestão estratégica; mudança; adaptação; competitividade.

**Abstract:** Due to economic and social changes occurred in the last few years, People Management had to adapt to a new role as strategic business partner. Consequently, Strategic People Management emerges with a more holistic perspective. On the other hand, because of the new markets competitiveness, it is forced to complete a constant search for synergies and internal-external alignment. It's not enough to have policies and practices of Personnel Management consonant between them, it is also necessary that they incorporate other policies, objectives and business strategies to achieve good performance.

We seek to reflect on the challenges of Managing People in an interdisciplinary perspective by integrating different organizational levels. We also reflect on a topical issue. To know which are the best practices of Personnel Management: should they be a set of natural and universal practices or they must be constituted

by several context variables?

Here we present some ideas in order to understand what role the People Management will face in the near future, in a growing cadre of internationalization strategies made by companies, where it is necessary to reconcile the global universality with the adaptability inherent to the context where they fit.

*Keywords:* strategic management; change; adaptation and competitiveness.

## 1. Introdução

A revolução da globalidade tem originado grandes desafios e oportunidades, e tem feito com que a vantagem competitiva das organizações resida no conhecimento e não no capital, nem na terra, nem no trabalho, o que põe em evidência a importância dos valores patrimoniais imateriais das organizações. Autores como Senge (1990) e Garvin (1993) consideram que é fundamental a gestão do conhecimento, como complemento da gestão financeira, dos recursos humanos e da Logística, entre outras. Foi a partir da década de 90 do século passado que se destacou o conhecimento e a aprendizagem como estratégia primordial nas empresas, o que significou uma renovada atenção à gestão de pessoas. Assim, para além do aumento de valor para a empresa, dá-lhe também uma maior liberdade, maior longevidade e maior independência financeira. Além disso, este sentimento tem consequência sobre os indivíduos que percebem os seus conhecimentos e práticas, bem como as suas limitações provocadas pela eventual não actualização das suas competências. Mas, a conjugação destas visões traz também consequências positivas e directas para a sociedade, nomeadamente ao nível da criação de empregabilidade e, acima de tudo, do trabalho.

Portanto, a globalização originou novas estratégias da Gestão de Pessoas, que por sua vez implicam mudanças na estrutura da organização, nomeadamente no capital humano, que é, nos dias de hoje, a principal base na globalização. Desta forma, é imperioso que as empresas promovam o aprendente, pois que as maiores mudanças passam pela formação do novo paradigma que, por sua vez, passa pela valorização dos trabalhadores que consiste na aprendizagem organizacional.

## 2. Globalização e mudança

Uma enorme vaga de mudanças estão a acontecer neste planeta, não só ao nível das nossas vidas pessoais, como também ao nível do trabalho. Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós, como formamos laços e ligações com outros e como pensamos o trabalho que fazemos. É uma revolução que avança de forma desigual em diferentes regiões e culturas e que encontra resistências de várias ordens. Consideramos que é uma mudança verdadeira, uma vez que ocorre ao nível dos comportamentos das pessoas,

enquanto reflexos de mudanças de atitudes, crenças e valores pessoais. De facto, é no modo como as pessoas se identificam com novos modelos de comportamento, contando histórias diferentes, passando o tempo de maneira diversa, fazendo coisas diferentes daquelas que faziam que podemos verdadeiramente falar de mudança. É um género de mudança que leva anos a acontecer, mesmo que se trate de uma alteração do tipo revolucionário, e não apenas incremental ou nas subculturas existentes. Segundo Cardoso e Monteiro (2010), é uma mudança ao nível dos rituais organizacionais, que por sua vez se estendem às combinações simples de comportamentos colectivos, repetitivos e breves que, de forma mais ou menos automática e sem grande reflexão, procuram dar significado aos símbolos inerentes às interações sociais, que vão desde o simples aperto de mão, conversa telefónica ou utilização das novas tecnologias, até às mais complexas cerimónias institucionais.

A era que vivemos, de globalização, tem tendência em intensificar-se e pode ser caracterizada pelas profundas mudanças que se verificam e que são reconhecidas no meio pessoal, profissional, científico e empresarial. Angola não foge a estas alterações. Também a alteração do comportamento do agente económico, que apresenta umnexo de causa-efeito com aquele movimento de ruptura civilizacional, comporta grandes implicações ao nível do comportamento das organizações, do seu desempenho e dos colaboradores. Esta era de globalização, acompanhada pela revolução da informação, obriga a que os trabalhadores, com muita deligência se adaptem à nova realidade económica e social, que, globalmente, poderão ser caracterizadas da seguinte forma:

- liberalização económica e abertura dos mercados ao nível global;
- desenvolvimento acelerado e contínuo das tecnologias de informação e de comunicação;
- dinamismo e facilidade no acesso aos meios de transporte,
- tendência para o consumo de massa;
- aumento do conhecimento e da consciência dos compradores face à qualidade dos produtos a obter, às alternativas possíveis, e aos seus direitos enquanto cidadãos;
- dinamizam dos mercados (bens, serviços e capitais) com o conseqüente aumento e alcance dos impactos de qualquer mudança gerada, em qualquer parte do planeta.

Na sociedade de massa é difícil delimitar o campo de acção da mudança económica e social, da velocidade da informação, da turbulência dos mercados, da incerteza quanto à produção e seus resultados e flexibilidade. São também variáveis fulcrais, neste ambiente, factores desconhecidos e não controláveis pelas organizações, passando ainda pela pulverização dos mercados e o incremento da concorrência, quer entre organizações, quer entre os colaboradores. Desta forma, a problemática do desenvolvimento das pessoas é tida hoje como uma actividade estrategicamente posicionada e situa-se no contexto do Desenvolvimento dos

Recursos Humanos (DRH), essencial ao desenvolvimento e à transformação das empresas que necessitam de sobreviver e expandir as suas actividades. Assim, dentro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou, modernamente, Gestão de Pessoas, encontramos as disciplinas do mercado de trabalho e das relações laborais numa perspectiva holística, onde o trabalhador é visto hoje em dia como um recurso e não como uma despesa e, por este motivo, inúmeros autores consideram os gastos na formação como um investimento e não como um custo. Os autores consideram por exemplo que, os trabalhadores, no sistema de gestão japonês, são a capacidade facilitadora no processo de transformação. Por tal motivo defendem o desenvolvimento dos colaboradores cujos resultados tiveram repercussões sobre o desenvolvimento da organização. Já dentro do movimento pós-modernista, Beardwell e Holden (1997) defendem outros conceitos organizacionais, tais como a flexibilidade e a polivalência, tidos como suportes para a descentralização e apoio na compreensão do desenvolvimento das organizações. Nesta óptica, a linguagem e os canais de comunicação são considerados vias de desenvolvimento organizacional e estimulam a auto-reflexão crítica, que é também considerado com factor indispensável à gestão do conhecimento e à construção das organizações aprendentes. Também é uma variável de empenho e de comprometimento global a ideia da Gestão de Pessoas com o objectivo de desenvolver o empenho e a lealdade no local de trabalho, de forma a se poder alcançar um elevado padrão de excelência, questão que foi também defendida por David McClelland (1975). Mas este percurso para a excelência exige por sua vez que se façam mudanças nas organizações e se dêem ao mesmo tempo alterações nas relações de trabalho. Estas não devem estar na dependência das características organizacionais verificadas ao longo dos tempos. Assim, após o início do século XX e até quase aos finais do mesmo século, o percurso feito pode ser dividido em quatro momentos:

1. A Era da *Produção em Massa* (1920-1949), em que empresa detinha a capacidade negocial e, por isso, determinava a especificação do produto, as qualidades, os preços, as relações com os clientes e fornecedores, passando inclusive pela relação com os demais stakeholders;
2. A Era da *Eficiência* (1950-1969) que se caracteriza pela preocupação da empresa em controlar as suas operações com vista à obtenção de maiores ganhos de produtividade. A ênfase era sobre o controlo e a empresa continuava distante do cliente;
3. A Era da *Qualidade* (1970-1989) que se caracteriza pela procura constante de satisfação para o cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos, tendo para tal desenvolvido a gestão através de equipas, em que se procurou motivar e comprometer as pessoas para com os objectivos;
4. A Era da *Competitividade* (a partir de 1990) em que se procura a sobrevivência da empresa numa economia cada vez mais globalizada e que exige a concentração de seus esforços face a uma competitividade cada vez mais feroz.



Segundo Chiavenato (2000), a nova abordagem na forma como o trabalho e as relações que dele resultam, fez com que as pessoas deixassem de ser simples recursos organizacionais, para serem consideradas como seres únicos, dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades e expectativas próprias. Os colaboradores transformaram-se lentamente em novos parceiros da organização. Por outro lado, a função de Gestão de Pessoas, dentro desta nova realidade, permitiu também a sua passagem a elementos estratégicos nos processos de modernização administrativa.

Actualmente, as mudanças que se vão dando no mercado de trabalho e nas relações entre os diferentes elementos económicos, abrangem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas, ou seja, abrangem transversalmente todos os colaboradores da empresa. A esse propósito, Chiavenato (1996) apresenta o seguinte quadro de relações de características profissionais, que o mercado de trabalho valoriza.

#### Características do Profissional Nas Novas Relações De Trabalho

Características em mudança	Características actuais a valorizar
Trabalho por obrigação	Realização Profissional
Segurança e estabilidade	Desafios
Mero executor	Espírito empreendedor
Aposentar-se na empresa	Crescer com a empresa
Vestir a camisa da empresa	Participar dos negócios da empresa
Fazer o que mandam	Fazer o que gosta
Trabalha por necessidade	Prazer em trabalhar
Cultura técnica	Cultura geral
Status	Qualidade de vida
Carreira estabelecida pela empresa	Planear a própria carreira
Despreocupação com o marketing pessoal	Preocupação com o marketing pessoal
Despreocupação com o mercado de trabalho	Constante acompanhamento do mercado de trabalho
Técnico e especialista	Generalista
Conhece apenas o que faz	Conhecimento dos negócios

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1996)

Este movimento a que assistimos na actual sociedade é exigente em conhecimento e está a fazer com que os valores imateriais se sobreponham aos materiais. É por isso que as gerações vindouras poderão vir a encarar o conhecimento como o principal recurso, quer na perspectiva de *input* quer na de *output*. Assim, ainda segundo Chiavenato (op. cit), as organizações são cada vez mais notavelmente diferenciadas. Neste contexto, poderão ser levantadas muitas questões relativas à incerteza, como é o caso de Peter Drucker (2001), quando se interroga sobre o que deve fazer a gestão para estar preparada para a próxima geração. Portanto,

a globalização originou novas estratégias ao nível da Gestão de Pessoas, que por sua vez produziram mudanças na estrutura organizacional e nomeadamente no capital humano, ou seja, iniciou-se um novo paradigma.

### Mudança de Paradigma

Velho Paradigma	Novo Paradigma
Intensivo.	Intensivo em informações e conhecimento.
Grandes unidades de produção e número de trabalhadores.	Redução no tamanho de produção e no número de trabalhadores.
Produto homogéneo de uma unidade de produção.	Diversidade de produtos.
Padornização.	<i>Customized</i> (dirigida ao cliente).
Mix estável de produtos.	Mudanças rápidas na <i>mix</i> de produtos.
Plantas e equipamentos especializados.	Sistemas de produção flexível.
Automação.	Sistematização.
Habilidades especializadas.	Multi-habilidades interdisciplinares.

Fonte: Adaptado de Nakano (1994)

### 3. Novo mundo, novo paradigma e uma nova acção

As transformações ocorridas nas últimas décadas a que fizemos referência trouxeram às organizações novas dimensões, tais como a flexibilidade, a adaptabilidade, a inovação, a autonomia e capacidade de trabalho, numa lógica de interdependência. Mas são todos eles considerados fundamentais para responder às exigências de sobrevivência nos actuais mercados que se encontram em contínua turbulência. Este novo contexto deu origem a que a Gestão de Pessoas tenha um novo papel, um papel estratégico em termos organizacionais. A Gestão de Pessoas deixou de actuar exclusivamente nas áreas funcionais e tradicionais, como a selecção e recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho, a remuneração e a gestão de carreiras, para se transformar num autêntico parceiro na definição e acompanhamento das estratégias e objectivos das organizações. Surge desta forma, através de Jim Walker (1980) um novo conceito, o de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH). Este conceito centrou-se no cruzamento entre as motivações e desempenhos individuais com a estratégia de desenvolvimento dos objectivos definidos. A ideia da complementaridade dos recursos, inerente à GERH, lembra a importância das sinergias e do alinhamento interno e externo. O primeiro diz respeito ao alinhamento entre as práticas de Gestão de Pessoas e é uma garantia que elas sejam consonantes e consistentes entre si. O alinhamento externo relaciona-se com o alinhamento das práticas de Gestão de Pessoas e as restantes políticas e objectivos organizacionais, com particular importância para

a estratégia organizacional. Assim, desta forma, a GERH influencia e promove a articulação dos diversos níveis da organização, uma vez que permite a procura de soluções integradas entre os níveis micro e macro, para que se possa atingir uma produtividade mais elevada. Esta influência dá-se a dois níveis: (1) através das práticas tradicionais de gestão de pessoas (as competências, os comportamentos e as atitudes) que contribuem para o desempenho organizacional, e (2) exercendo uma acção directa sobre o desempenho ao criar eficiência estrutural e operacional, ao mesmo tempo que se ajudam as empresas a definirem e implementarem uma estratégia de acordo com os objectivos traçados.

Em termos organizacionais, a Gestão de Pessoas pode ser definida tanto em termos de conteúdo como de processo. O conteúdo diz respeito a um conjunto de práticas que têm por missão atingir um determinado objectivo. O processo refere-se ao modo como aquele sistema implementa e gere essas mesmas práticas de forma a promover o desempenho organizacional. Quando as práticas não são consistentes pode gerar-se conflito ou ambiguidade, o que vai diminuir o desempenho, tanto ao nível individual como da própria organização. Por isso, Schneider (1990) refere que quanto mais fortes forem os sinais enviados pelo sistema sobre os objectivos estratégicos que devem ser atingidos e quais os comportamentos esperados e recompensados, mais facilmente a empresa conseguirá atingir os objectivos inicialmente propostos. Deste modo é vital que a Gestão de Pessoas introduza práticas que promovam o desenvolvimento das capacidades, dos conhecimentos e das motivações dos colaboradores, ao mesmo tempo que estes tenham a possibilidade de mostrarem comportamentos consistentes com a implementação da estratégia previamente estabelecida. Por conseguinte, referimo-nos a todo um conjunto de práticas e processos concebidos para influenciar e modelar as competências, comportamentos, percepções, motivações, satisfações e compromissos. As práticas de Gestão de Pessoas traduzem-se assim numa importante componente ao ajudarem as empresas a tornarem-se mais efectivas e a apresentarem uma vantagem competitiva, ao mesmo tempo que influenciam os colaboradores a adoptarem atitudes e comportamentos colectivos desejáveis, que ajudem a empresa a atingir os seus objectivos estratégicos.

Mas, no entanto, para existir um forte impacto das práticas de Gestão de Pessoas no desempenho organizacional, é necessário, como referimos, que as práticas sejam estrategicamente consonantes e consistentes entre si. Desta forma, o valor do capital humano só é efectivo se existir complementaridade e especificidade entre os colaboradores e alinhamento entre as finalidades e valores dos colaboradores com os da organização, ou seja, se forem consistentes com as opções estratégicas, processos e estrutura daquela. É no mesmo sentido que Porter (1996) defende que é da consistência entre a estratégia, a estrutura e o capital humano que a organização poderá obter a tão desejada competitividade. Quando a empresa ao investe na melhoria da qualidade dos colaboradores, as práticas de Gestão de Pessoas permitem aumentar a qualidade do capital

humano no seu todo, que é a única fonte de vantagem competitiva difícil de replicar, uma vez que é única, rara e não substituível. Estas competências dos trabalhadores, assim como a sua motivação e satisfação, promovem a rapidez e a flexibilidade que constituem imperativos básicos dos actuais mercados e pode ser uma forma de fazer com que as empresas sejam mais competitivas nos mercados internacionais. Por tais motivos podemos referir que não só a satisfação, a motivação e as capacidades dos trabalhadores que constituem um factor chave no comportamento e nas respostas no trabalho, mas também a formação e as qualificações, pelo que indirectamente no seu conjunto contribuem todos para a eficácia das organizações.

No entanto, segundo Yeh (2008), na actual conjuntura mundial e numa perspectiva da GERH, o foco deixou de ser só o trabalhador individual enquanto chave de sucesso para a efectividade organizacional. Há também que contar com o valor a capital humano colectivo aliado a climas e culturas organizacionais fortes. Para atingir um bom desempenho é então necessário que os trabalhadores partilhem objectivos, valores, percepções e atitudes e que promovem a interacção efectiva e uma orientação comum para os objectivos estratégicos. Por isso é muito importante que as práticas de Gestão de Pessoas enviem mensagens objectivas aos colaboradores sobre os objectivos a atingir e quais os comportamentos esperados e recompensados, de modo que estes consigam extrair o seu correcto sentido para o poderem comunicar entre todos.

Um dos grandes desafios da GERH é então o de gerir os vários níveis de análise e intervenção organizacional (individual, grupal, organizacional), articulando em permanência as práticas da Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional, de forma coerente e consistente. Só assim é possível que o sistema se centre nos problemas operacionais e na implementação de uma estratégia organizacional competitiva. Esta estratégia é a base para a aquisição, motivação e desenvolvimento de um conjunto de especificidades intelectuais que pode ser a fonte para uma vantagem competitiva sustentável, ao transformar-se numa estrutura social complexa, num activo invisível, difícil de copiar pela concorrência. Autores como Ostroff & Bowen (2000) referem que não existe um conjunto de práticas de Gestão de Pessoas únicas e que as empresas agem de acordo com as configurações organizacionais e com os atributos necessários para atingir efectividade. A efectividade depende das variáveis de contexto, tais como o tamanho, sistema produtivo e a estratégia. A conclusão de diversos estudos (Becker & Gerhart, 1996) defende que, mais importante do que uma lista de boas práticas universais, é o facto de as práticas de Gestão de Pessoas deverem estar articuladas entre si e implementadas de forma consistente com a estratégia organizacional defenida previamente.

## Referências bibliográficas

- Beardwell, I., Holden, L. (1997). *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Pitman Publishing.
- Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Cardoso, F. Monteiro, H. (2010). *Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos. Um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2000) *Administração: Teoria, Processo e Prática*. (3 ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. São Paulo: Elsevier.
- Drucker, P. (2001). "The Next Society: A Survey Of the Near Future", *The Economist*, 3<sup>rd</sup> November, 2-22.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, LXXI, July-August, pp. 78-91.
- Gomes, J.F.S., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- McClelland, D. (1975). *The achieving society*. Nova York: Irvington Publishers.
- Nakano, Y. (1994). "Globalização, Competitividade e Novas Regras de Comércio Mundial", *Revista de Economia Política*, Outubro-Dezembro, Vol 14, No. 4, pp.7-30.
- Ostroff, C. & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein & W.J. Steve (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 221-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Schneider, B (1990). *Organization Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 2 (1), 18-32.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Yeh, C., (2008). A validation of a collective human capital strength measurement. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(3), 147-155.