

Sílabo

Gestão

Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano



Arménio Rego
Miguel Pina e Cunha
Jorge F. S. Gomes
Rita Campos e Cunha
Carlos Cabral-Cardoso
Carlos Alves Marques

3ª Edição

Edições Sílabo

«Os advogados e os médicos trabalham com base num *corpus* de conhecimento (...) veem o que os seus colegas fazem e tentam fazer melhor a mesma coisa. Mas também lidam com material mais previsível. Os corações, pulmões ou sistemas nervosos comportam-se de forma semelhante. A forma como as pessoas se comportam no escritório é muito mais misteriosa. O que funciona numa empresa pode não funcionar noutra.»

SKAPINKER (2008, p. 11).

SÍLABO GESTÃO

Titulos disponíveis

Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação

Carlos Carapeto e Fátima Fonseca

Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos

Francisco Pinto

Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações

Victor Paulo Gomes da Silva, Felipa Lopes dos Reis

Comunicação de Marketing

João Pinto e Castro

Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática

Arménio Rego

Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projectos

Isabel Soares, José Moreira, Carlos Pinho, João Couto

Finanças – Mercados e Instrumentos

Carlos Pinho, Isabel Soares

Fundamentos da Gestão de Crédito – Uma contribuição para o valor das organizações

Paulo Viegas de Carvalho

Fundamentos de estratégia militar e empresarial

Francisco Abreu

Fundamentos de Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação

Albino Pedro Anjos Lopes

Fusões, aquisições e reestruturações de empresas – Vol. 1

Domingos Ferreira

Fusões, aquisições e reestruturações de empresas – Vol. 2

Domingos Ferreira

Gestão de Instituições Financeiras

Aníbal Campos Caiado e Jorge Caiado

Imagem Positiva

Justo Vilafañe

Logística Global e Macrologística

João Carlos Quaresma Dias

Logística

José Mexia Crespo de Carvalho

Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro

José Crespo de Carvalho, José Cruz Filipe

Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano

Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Jorge F. S. Gomes, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques

Marketing Financeiro

Michel Badoc

Marketing Internacional

Carlos Viana e Joaquim Hortinha

Marketing Research – Vol. 1 – Investigação em Marketing

José Vidal Oliveira

Marketing Research – Vol. 2 – Análises Multivariadas e Técnicas Especializadas

José Vidal de Oliveira

Marketing

J. P. Hefler e J. Orsoni

Produção

P. Baranger e G. Huguel

Qualidade

António Ramos Pires

Recursos Humanos

J. -M. Peretti

Risco Financeiro – Medida e Gestão

Carlos Pinho, Ricardo Valente, Mara Madaleno, Elisabete Vieira

Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa

Manuel Portugal Ferreira, João Carvalho Santos, Fernando Ribeiro Serra

Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação

António Ramos Pires

Tempos Modernos – Uma História das Organizações e da Gestão

Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Carlos Cabral-Cardoso

manual de gestão de pessoas e do capital humano

ARMÉNIO REGO (arménio.rego@ua.pt). Doutorado em Gestão, mestre em Ciências Empresarias, licenciado em Gestão e Administração Pública, com uma especialização em planeamento e controlo de gestão. É professor na Universidade de Aveiro. É autor e coautor de cerca de quatro dezenas de livros, assim como de várias dezenas de artigos científicos em revistas nacionais e internacionais, incluindo *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Journal*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Leadership Quarterly*, e *Organization Studies*. Foi agraciado com o prémio de investigação da revista Recursos Humanos Magazine em 2007, *ex-aequo* com Miguel Pina e Cunha. Recebeu outros prémios de investigação, em Portugal e no estrangeiro. Em 2014, a APG considerou-o uma das 25 personalidades mais influentes da gestão de pessoas em Portugal.

MIGUEL PINA E CUNHA é professor catedrático na Nova School of Business and Economics. Tem investigado as dinâmicas organizacionais geradoras de positividade e florescimento, bem como os processos intoxicantes e debilitantes. O seu trabalho foi publicado em revistas como *Academy of Management Review*, *Human Relations*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Product Innovation Management*, *Leadership Quarterly* e *Organization Studies*, entre outras. Pertenceu aos quadros editoriais de revistas como *European Management Journal*, *Organization Studies* e *Strategic Entrepreneurship Journal*. Na sua escola foi diretor da licenciatura e do mestrado em gestão, diretor do MBA, subdiretor e, desde 2012, presidente do conselho científico. Mantém uma coluna mensal no Negócios. Colaborou, entre outras instituições académicas, com a Angola Business School (Luanda), CUJAE (Havana), Mediterranean School of Business (Tunis) e Universidad de los Andes (Bogotá).

JORGE F. S. GOMES é Professor Associado no ISEG, Universidade de Lisboa, onde leciona nas áreas de GRH, comportamento organizacional, e estratégia empresarial. No ISEG, é Diretor do MBA. Investigador no Advance/CSG, ISEG, e do CIEO, da Universidade do Algarve. Previamente, foi docente e/ou investigador no ISCTE, na Universidade de Canterbury (Nova Zelândia), ISPA, Universidade de Twente (Holanda), e Manchester Business School (onde concluiu o doutoramento em 2001). Tem publicado em revistas científicas nacionais e internacionais, tais como *Human Resource Management*, *International Journal of HRM*, *Creativity and Innovation Management*, *Journal of Organizational Change Management*, *Technovation*, e *International Journal of Management Reviews*.

RITA CAMPOS E CUNHA é Professora Associada de Gestão de Recursos Humanos na Nova School of Business and Economics. É Licenciada em Psicologia pelo ISPA, tem um Mestrado em Recursos Humanos pela New York University, Doutoramento em Gestão pelo University of Manchester Institute of Science and Technology e Agregação em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Nova de Lisboa. É autora de diversos artigos em revistas internacionais, como o *Journal of Organization Change Management*, *European Management Journal*, *Culture and Organization*, *Journal of Managerial Psychology*, *International Journal of Human Resource Management* ou *International Business Review*, bem como de livros e de capítulos em obras nacionais e internacionais. É Vice-Presidente da Iberoamerican Academy of Management e foi *Editor-in-Chief* da revista *Management Research*.

CARLOS CABRAL-CARDOSO (carlos.cabralcardoso@gmail.com). Doutorado em Comportamento Organizacional pela Universidade de Manchester, Reino Unido, e agregado pela Universidade do Minho, onde é professor associado de Gestão, e diretor do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Publicou artigos em diversos periódicos internacionais tais como *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Personnel Review*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Management Education*, *International Public Management Journal*, *Technology Analysis & Strategic Management*, *Women in Management Review*, *Leadership & Organization Development Journal*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, *International Journal of Innovation Management*, *Career Development International*, *Gender in Management: An International Journal*, *Thunderbird International Business Review*, e *Equal Opportunities International* para além de outras contribuições em livros e comunicações em conferências internacionais.

CARLOS ALVES MARQUES. Doutorado em Ciências Sociais e Humanas pela Universidade de Tilburg. Tem um DESS (3ème cycle) em *psychologie du travail* pela Sorbonne (Paris V). Foi administrador da Companhia de Seguros Tranquilidade, assessor das comissões executivas da Petrolgal e do Banco Espírito Santo e assessor do Secretário de Estado da Administração Pública, Ministério das Finanças, professor associado do ISPA e docente dos MBA da Universidade Nova de Lisboa e da Universidade Católica Portuguesa.

sílabo gestão

**manual
de gestão de pessoas
e do capital humano**

ARMÉNIO REGO

MIGUEL PINA E CUNHA

JORGE F. S. GOMES

RITA CAMPOS E CUNHA

CARLOS CABRAL-CARDOSO

CARLOS ALVES MARQUES

3ª EDIÇÃO



É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano

Autores: Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Jorge F. S. Gomes,

Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Foto da capa: © Nicholas Rjabow | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, setembro de 2008.

3ª Edição – Lisboa, setembro de 2015.

Impressão e acabamentos: Cafiessa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 396325/15

ISBN: 978-972-618-813-1

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Introdução

§ 1. Acolher o novo sem rejeitar o clássico	28
§ 2. Teoria e prática – a gestão baseada em evidência	28
§ 3. Ciência pragmática, populista, pueril e pedante	33
§ 4. Um terreno dinâmico	35
§ 5. Fazer pessoas, mais do que equipamentos	37
§ 6. Desafios principais enfrentados pela gestão moderna – e o departamento de RH como força organizacional positiva	38
§ 7. Para além do capital humano	42
§ 8. A estrutura geral do livro	43
§ 9. O que o leitor encontrará em cada capítulo	46
§ 10. O «departamento de pessoal» é só para idiotas?	47
§ 11. Teste os seus conhecimentos	48

Capítulo 1 – O que é a gestão de pessoas/recursos humanos?

§ 1. Introdução	52
§ 2. A GRH no quadro global da gestão	54
2.1. Gerir para que as organizações funcionem	54
2.2. O que é a gestão de pessoas/recursos humanos?	56
2.3. A gestão de pessoas em pequenas e médias empresas	61

§ 3. Enquadramento histórico da GRH no contexto mundial e em Portugal	63
3.1. As relações de trabalho nos primórdios da revolução industrial	63
3.2. A génese da função pessoal	64
3.3. A profissionalização da gestão e a estruturação da função pessoal	66
3.4. Os serviços de pessoal	67
3.5. A valia estratégica da GRH	68
3.6. As perspetivas universalista e contingencial da GRH	70
3.7. Os modelos <i>soft</i> e <i>hard</i>	70
3.8. Gestão de recursos humanos <i>versus</i> gestão de pessoal	72
3.9. A nova GRH como modelo multifacetado e ajustada aos contextos	74
3.10. A individualização das políticas de RH e a segmentação da força de trabalho	74
§ 4. A GRH na Europa e em Portugal	78
4.1. GRH na Europa	79
4.2. GRH em Portugal até 1974	80
4.3. GRH em Portugal de 1974 a meados da década de 1980	81
4.4. GRH em Portugal a partir de 1990 até à mudança de século	82
4.5. GRH em Portugal na atualidade	83
§ 5. Súmula conclusiva	90

Capítulo 2 – A estratégia da organização e a gestão estratégica das pessoas

§ 1. Introdução	94
§ 2. Vetores de mudança na GRH	95
2.1. Transformações com implicações para a GRH	95
2.2. Quatro papéis da GRH	101
§ 3. Estratégia de negócio e estratégia organizacional	104
3.1. A estratégia e a vantagem competitiva	104
3.2. Tipos de estratégias organizacionais	106
3.3. Estratégias organizacionais e GRH	108
3.4. A idade e a dimensão das organizações afetando a GRH	109
§ 4. Filosofias de gestão das pessoas	111
§ 5. Gestão estratégica de recursos humanos	114
5.1. Articulando GRH e negócio	114
5.2. A perspetiva das melhores práticas	116
5.3. A perspetiva do alinhamento e a abordagem contingencial	119

5.4. A perspetiva da gestão do talento	124
5.5. O outro lado da moeda: despedindo massivamente os «ativos mais valiosos»	128
§ 6. Súmula conclusiva	131

Capítulo 3 – Análise do trabalho

§ 1. Introdução	136
§ 2. Definição, importância e objetivos	139
2.1. Análise de funções	139
2.2. A função e conceitos relacionados	141
2.3. Objetivos e aplicações da AF	143
2.4. Outras aplicações da AF	144
§ 3. Informação necessária à análise de funções e técnicas de recolha	145
3.1. Tipo de informação a recolher	145
3.2. Fontes de informação	148
3.3. Técnicas de recolha de informação	150
§ 4. Métodos de recolha de informação	154
4.1. Métodos orientados para o trabalho	155
4.2. Métodos orientados para o trabalhador	163
4.3. Métodos de análise do trabalho da gestão e do trabalho de equipas	166
§ 5. Resultados da análise de funções	168
5.1. Descrição de funções	168
5.2. Especificações de funções	170
5.3. Categorias de funções	171
5.4. Avaliação e qualificações de funções	173
5.5. Mapas de competências	173
§ 6. Fases de implementação de um programa de Análise de funções	173
6.1. Fase 0 – estratégia e objetivos	174
6.2. Fase 1 – planeamento	174
6.3. Fase 2 – preparação	174
6.4. Fase 3 – Execução	175
6.5. Fase 4 – utilização dos produtos da AF	175
6.6. Fase 5 – utilização futura e atualização	175
§ 7. Súmula conclusiva	175

§ 8. Complementos	177
8.1. Exercício 1 – construa o seu próprio questionário de análise de funções	177
8.2. Exercício 2 – treine-se na entrevista de análise de funções	178
8.3. Exemplo de questionário de análise de funções	181

Capítulo 4 – Recrutamento e atração do capital humano

§ 1. Introdução	186
§ 2. A gestão estratégica dos recursos humanos e a perspectiva baseada nos recursos – qual o papel do recrutamento?	191
§ 3. O processo de recrutamento e seleção	195
§ 4. Recrutamento: definição e considerações gerais	197
4.1. Noção e tipos	198
4.2. Métodos de recrutamento	200
§ 5. O e-recrutamento	204
5.1. Um método em expansão	204
5.2. Méritos e deméritos	207
5.3. Melhorando a eficácia dos <i>websites</i> de recrutamento eletrónico	211
§ 6. <i>Head-hunting</i>	213
6.1. As vantagens e riscos de uma relação triangular	213
6.2. As fases da pesquisa direta	216
§ 7. Modelos explicativos das decisões dos candidatos	219
§ 8. Súmula conclusiva	224

Capítulo 5 – Seleção: elegendo capital humano

§ 1. Introdução	228
§ 2. O que é a seleção e qual é a sua eficácia como preditora do desempenho	230
2.1. O que é a seleção?	230
2.2. A capacidade preditiva dos métodos e técnicas de seleção	231
§ 3. Questionários ou inventários de personalidade	233
3.1. Medidas gerais e específicas	233
3.2. O modelo das <i>Big Five</i>	235
3.3. Outras forças individuais pertinentes	237
3.4. Testes de integridade	239

3.5. Considerações finais sobre os inventários de personalidade	242
3.6. O diamante da eficácia da liderança: características pessoais pertinentes para a seleção de líderes	244
3.7. Questionários autodescritivos <i>versus</i> outros métodos de medida	245
§ 4. A inteligência e a inteligência emocional	248
4.1. Testes de capacidades cognitivas	248
4.2. Inteligência emocional	250
§ 5. Outros instrumentos focalizados nos indivíduos	253
5.1. <i>Biodata</i>	253
5.2. Análise do CV	254
5.3. Referências e cartas de recomendação	257
5.4. Testes de consumo de droga	258
5.5. Grafologia – a letra ao microscópio	261
§ 6. Testes específicos orientados para as funções a exercer pelos candidatos	263
6.1. Testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptivas	263
6.2. Testes de conhecimentos	263
6.3. Testes de amostras de trabalho e simulações	265
§ 7. As novas tecnologias e os testes via <i>web</i>	267
§ 8. Súmula conclusiva	270

Capítulo 6 – Seleção: abordagens holísticas

§ 1. Introdução	274
§ 2. Entrevistas: definições e tipos	275
2.1. O que é uma entrevista	275
2.2. Tipos de entrevistas e questões	276
§ 3. Entrevistas: entre a estrutura e a sua ausência	280
3.1. Apesar de tudo... porque são tão frequentemente usadas?	280
3.2. A necessidade de combinar estrutura com a ausência da mesma	281
§ 4. Entrevistas: dificuldades, riscos e enviesamentos	283
4.1. Porque os gestores sentem dificuldades na realização de entrevistas – e porque resistem a entrevistas estruturadas	283
4.2. A gestão de impressões e a atratividade física dos candidatos	284
4.3. A entrevista começa antes de se iniciar?	288

§ 5. Em prol de entrevistas mais eficazes	292
5.1. Linhas de orientação para entrevistas estruturadas	292
5.2. Outras orientações para a generalidade das entrevistas	294
§ 6. <i>Assessment centers</i>	298
6.1. Definição e origens	298
6.2. O processo	299
6.3. Técnicas de avaliação	302
6.4. Erros, custos e efeitos adversos	303
§ 7. A diversidade de métodos e a sua utilidade	304
7.1. Combinação de dimensões avaliativas e métodos	304
7.2. A seleção e sua utilidade	305
§ 8. A globalização, a internacionalização das empresas e a seleção	306
8.1. Algumas notas sobre recrutamento e seleção em diferentes contextos culturais	306
8.2. Seleção de candidatos a expatriação	308
8.3. Critérios de seleção de gestores expatriados	309
§ 9. Justiça e discriminação positiva	311
9.1. A justiça nos processos de recrutamento e seleção	311
9.2. A discriminação positiva e as quotas	315
§ 10. Seleção e gestão estratégica de RH	318
§ 11. Súmula conclusiva	321
§ 12. Complemento – auditoria rápida de recrutamento/seleção	322

Capítulo 7 – Gerindo a entrada e o relacionamento: acolhimento, socialização e retenção

§ 1. Introdução	326
§ 2. Socialização: considerações gerais	328
2.1. Noção e importância	328
2.2. A socialização começa antes do acolhimento	331
§ 3. O processo de socialização	333
3.1. Pré-ingresso	333
3.2. Encontro	334
3.3. Metamorfose	336
§ 4. Táticas de socialização	337
4.1. Institucionalizadas <i>versus</i> individualizadas	337

4.2. Formais <i>versus</i> informais	339
4.3. Individuais <i>versus</i> coletivas	339
4.4. Sequenciais <i>versus</i> aleatórias	341
4.5. Fixas <i>versus</i> variáveis	341
4.6. Seriais <i>versus</i> disjuntivas	342
4.7. Investidura <i>versus</i> desinvestidura	344
4.8. A eficácia das táticas de socialização e o papel da proatividade dos indivíduos	345
§ 5. Conteúdos da socialização: o que os indivíduos aprendem	347
§ 6. Programa de orientação/integração inicial	349
6.1. As etapas principais do programa	349
6.2. O <i>kit</i> e/ou o manual de acolhimento	351
§ 7. Socialização e ajustamento pessoa-organização	353
7.1. Vantagens de desvantagens do (des)ajustamento	353
7.2. Conciliando ajustamento e desajustamento	355
§ 8. Algumas notas sobre a socialização de expatriados	359
8.1. Socialização organizacional e cultural	359
8.2. Três fases de ajustamento	359
8.3. Mentoria antes, durante e depois da expatriação	360
§ 9. Saídas voluntárias dos membros organizacionais	363
9.1. Potenciais benefícios das saídas voluntárias	363
9.2. Efeitos perversos das saídas voluntárias	367
§ 10. Medidas de retenção de colaboradores	367
10.1. Uma grande diversidade de medidas	367
10.2. <i>Embeddedness</i> – indivíduos arreigados à organização	371
§ 11. Súmula conclusiva	373

Capítulo 8 – Formação: para potenciar o capital humano

§ 1. Introdução	376
§ 2. Aprender a aprender: um desígnio individual e coletivo	379
2.1. A formação como «modo de vida» individual e organizacional	379
2.2. Aprender a saber, aprender a fazer, aprender a ser, aprender a aprender	381

§ 3. Treino, formação e educação: a aprendizagem ao longo da vida	383
3.1. As múltiplas formas do aprender: treino, formação, educação e desenvolvimento	383
3.2. Aprendizagem ao longo da vida: aprender de forma integrada e contínua	384
3.3. Formação na Europa e em Portugal	386
§ 4. A relevância da formação para os indivíduos, as organizações e a economia	390
4.1. Relevância da formação para o indivíduo	390
4.2. Relevância da formação para a organização	391
4.3. Relevância da formação para as economias e o desenvolvimento dos países	394
§ 5. Métodos e técnicas de formação	396
5.1. As facetas e os princípios da aprendizagem	396
5.2. Classificação dos métodos	399
5.3. A escolha dos métodos	401
§ 6. O ciclo formativo	405
6.1. Entre o diagnóstico de necessidades e a avaliação da formação – no quadro da estratégia da organização	405
6.2. Fase preparatória: políticas de formação e estratégia da organização	406
6.3. Fase 1: identificação ou diagnóstico das necessidades	406
6.4. Fase 2: programação	409
6.5. Fase 3: execução	412
6.6. Fase 4: avaliação	418
§ 7. Súmula conclusiva	425

Capítulo 9 – Desenvolvimento de competências de gestão

§ 1. Introdução	430
§ 2. A formação e as múltiplas perspetivas de desenvolvimento	431
2.1. Formação e desenvolvimento	431
2.2. Desenvolvimento de gestão, da organização e do indivíduo	433
§ 3. Liderança e gestão	435
3.1. Líderes e/ou gestores?	435
3.2. Mesmo o carisma e a autenticidade podem desenvolver-se?	437
3.3. O que fazem os gestores?	438

3.4. Quais as competências importantes dos gestores?	442
3.5. Competências e meta-competências de liderança global	444
§ 4. Desenvolvimento de gestores	447
4.1. Os MBA e a educação em gestão (<i>management education</i>)	447
4.2. Formação de gestão (<i>management training</i>)	450
§ 5. Desenvolvimento da gestão	454
5.1. Não é uma panaceia!	454
5.2. O processo de desenvolvimento da gestão	455
5.3. Fase 1: objetivos do desenvolvimento e planeamento	455
5.4. Fase 2: diagnóstico das competências a desenvolver – organização	457
5.5. Fase 3: diagnóstico das competências a desenvolver – indivíduo	457
5.6. Fase 4: implementação do programa	460
5.7. Fase 5: avaliação, validação e revisão	462
§ 6. Métodos e técnicas	463
6.1. Considerações gerais	463
6.2. Ações de desenvolvimento fora do local de trabalho	464
6.3. Desenvolvimento no local de trabalho	475
§ 7. Uma abordagem integradora	485
§ 8. Súmula conclusiva	487

Capítulo 10 – Os processos de gestão e melhoria do desempenho

§ 1. Introdução	490
§ 2. Objetivos e requisitos da gestão do desempenho	493
2.1. Objetivos estratégicos	494
2.2. Objetivos de desenvolvimento individual	496
2.3. Objetivos de gestão e organização dos RH	496
2.4. Condições de eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho	498
§ 3. Gestão de desempenho: alguns aspetos práticos	501
3.1. Desenvolvimento de padrões de desempenho	501
3.2. O que deve ser avaliado?	503
3.3. Propriedades psicométricas e correção das classificações	505
§ 4. Quem deve fazer a avaliação?	506
4.1. Chefia direta	507
4.2. Técnico do departamento de recursos humanos	507
4.3. Colegas/pares	507

4.4. Subordinados	508
4.5. Autoavaliação	508
4.6. Clientes	509
4.7. Avaliação 360 graus	510
§ 5. Métodos de avaliação do desempenho	513
5.1. Métodos de avaliação orientados para o comportamento	514
5.2. Métodos de avaliação orientados para os resultados	521
§ 6. Dificuldades de avaliação e estratégias para uma avaliação eficaz	524
6.1. Uma perspectiva crítica	524
6.2. Erros e enviesamentos	527
6.3. Enfrentando os erros e enviesamentos	530
§ 7. O <i>feedback</i> sobre o desempenho	531
7.1. A necessidade de <i>feedback</i> contínuo	531
7.2. As entrevistas de avaliação de desempenho	532
§ 8. Súmula conclusiva	536

Capítulo 11 – Competências: combinando capacidades técnicas com interpessoais

§ 1. Introdução	542
§ 2. A origem e a definição de competências	546
2.1. A origem dos atuais modelos baseados em competências	546
2.2. A diversidade de definições	547
2.3. Elementos comuns no conceito de competências	548
§ 3. Tipologias de competências	549
3.1. Cinco grupos de competências de gestão	549
3.2. Tipos de competências específicos da tarefa, da organização e da indústria	550
§ 4. O processo de identificação de competências	555
4.1. A importância dos perfis de competências	555
4.2. Identificar competências relevantes para o desempenho	556
4.3. O exemplo da 3M	557
4.4. O exemplo da Royal Canadian Mounted Police	559

§ 5. Implicações da utilização de modelos de competências para a gestão de pessoas	562
5.1. Competências em vez de funções	562
5.2. Vantagens e desafios	563
§ 6. Súmula conclusiva	568

Capítulo 12 – Carreiras: a parceria entre a organização e os indivíduos

§ 1. Introdução	572
§ 2. Conceitos e semântica de carreira	575
2.1. Uma definição difícil	575
2.2. A perspetiva tradicional	577
2.3. Carreira como ocupação profissional	579
2.4. Trajetória profissional	581
2.5. Sequência de experiências profissionais ao longo da vida	583
§ 3. Teorias e modelos de carreira	583
§ 4. Tipologias de carreira e o significado de progressão na carreira	586
4.1. Carreiras burocráticas, profissionais e empreendedoras	586
4.2. Relógios dourados, migrantes, serpenteados e quebras	590
§ 5. As escolhas de carreira	592
5.1. A importância da estrutura social	592
5.2. O papel das características disposicionais e a congruência indivíduo-ocupação	593
5.3. Críticas aos modelos de congruência indivíduo-ocupação	595
5.4. Conceitos de carreira	595
5.5. A importância do não-trabalho e dos ciclos de vida	596
5.6. As âncoras de carreira	597
§ 6. Os estádios de desenvolvimento	600
6.1. Os estádios de desenvolvimento da vida adulta	600
6.2. Os estádios de desenvolvimento de carreiras	602
§ 7. As «novas» carreiras	604
7.1. Mudanças sociais, económicas e individuais	604
7.2. Carreiras proteanas	606
§ 8. Atividades de desenvolvimento de carreira: uma responsabilidade partilhada	613

§ 9. Gestão de carreiras em ambientes internacionais	616
9.1. Diferentes concepções de carreira em diferentes contextos culturais	617
9.2. A gestão das carreiras dos expatriados	619
§ 10. Súmula conclusiva	620

Capítulo 13 – Compensação: a gestão da retribuição e dos benefícios

§ 1. Introdução	624
1.1. Afinal, o salário é motivador?	624
1.2. Compensação: custo ou instrumento estratégico?	625
1.3. Breve evolução histórica dos sistemas de compensação	626
1.4. Estrutura do capítulo	628
§ 2. Gerir a compensação para aumentar a motivação: o dinheiro não é apenas higiénico	628
2.1. Se é motivador, por que se considera que não é?	628
2.2. Um fator higiénico que também é motivador	629
§ 3. Compensação: conceito, componentes e propósitos	632
3.1. Controvérsias e mitos	632
3.2. Compensação e recompensas	634
3.3. Componentes da compensação	634
3.4. Que propósitos serve a compensação?	639
3.5. Premissas fundamentais	644
§ 4. Como definir a componente salarial de uma política de compensação?	645
4.1. Compensação baseada na função	646
4.2. Compensação baseada no mercado	650
4.3. Compensação baseada nas competências	653
§ 5. Dilemas de uma política de compensação	654
5.1. Equidade externa ou interna?	654
5.2. Pagamento fixo ou variável?	655
5.3. Desempenho ou pertença?	655
5.4. Compensar a função ou o seu ocupante?	656
5.5. Elitismo ou igualitarismo?	656
5.6. Abaixo ou acima do nível praticado pelo mercado?	657
5.7. Recompensas monetárias ou não-monetárias?	658
5.8. Pagamento secreto ou público?	658
5.9. Centralização ou descentralização das decisões de pagamento?	661

§ 6. Compensação variável	661
6.1. Sistema de incentivos	661
6.2. Nível a que é feita a medição	662
6.3. Tipo de medidas	662
6.4. Tipos de incentivos	663
6.5. O problema de agência	666
§ 7. Algumas notas sobre a compensação dos executivos	668
7.1. As perspectivas funcional e moral	668
7.2. A teoria da agência e as tentativas de «amarrar o gato ao toucinho»	671
7.3. Uma perspectiva internacional	675
§ 8. Compensação praticada pelas empresas com operações internacionais	677
8.1. Requisitos e dificuldades da compensação de expatriados	677
8.2. Sistemas de compensação de expatriados	678
8.3. Considerações genéricas sobre o sistema de compensação praticado pelas multinacionais	679
§ 9. Súmula conclusiva	680
§ 10. Anexo	684

Capítulo 14 – Subcontratação e trabalho temporário

§ 1. Introdução	688
1.1. O que é a subcontratação (ou externalização)	691
1.2. Um modelo de subcontratação assente na perspectiva baseada nos recursos	692
1.3. Potenciais vantagens da subcontratação	694
1.4. Potenciais riscos e desvantagens	695
§ 2. A subcontratação na GRH	698
2.1. Razões desfavoráveis à subcontratação de RH	698
2.2. Uma força de trabalho <i>just-in-time</i> ?	700
2.3. Outras vantagens e desvantagens da subcontratação em GRH	703
§ 3. O caso específico do trabalho temporário	705
3.1. Conceitos fundamentais	706
3.2. Uma atividade controversa	710
3.3. Vantagens, desvantagens e riscos	712
3.4. Permanentes <i>versus</i> temporários	715
3.5. A estigmatização dos trabalhadores temporários	717
§ 4. Súmula conclusiva	720

Capítulo 15 – Ruptura: os processos de reestruturação e *downsizing*

§ 1. Introdução	724
§ 2. O <i>downsizing</i> : um processo inevitável?	726
2.1. O que é o <i>downsizing</i>	726
2.2. Razões da emergência do <i>downsizing</i>	727
2.3. Alterações nos contratos psicológicos	729
§ 3. As duas faces de Janus	731
3.1. Benefícios <i>versus</i> efeitos perversos sobre a empresa e os colaboradores	731
3.2. Potenciais efeitos perversos externos	736
§ 4. Porque falham os processos de <i>downsizing</i> ?	738
4.1. Reatividade em vez de proatividade	739
4.2. Três estratégias de <i>downsizing</i>	741
4.3. «Demolir e construir» <i>versus</i> «cortar a eito»	743
§ 5. Em prol de processos de <i>downsizing</i> mais eficazes: orientações gerais	744
§ 6. O <i>outplacement</i>	748
6.1. O que é o <i>outplacement</i>	748
6.2. Potenciais benefícios	752
6.3. Uma perspectiva menos «romântica»	754
§ 7. Pensando e gerindo os sobreviventes	756
7.1. Melhorando e dignificando os processos	756
7.2. Implicações práticas: como atuar – antes, durante e depois	757
§ 8. Os «anjos da morte» também sofrem angústias?	761
8.1. Problemas emocionais e psicológicos experimentados pelos executantes	761
8.2. As emoções prejudicando a eficácia comunicacional	765
§ 9. Evitando o declínio	767
9.1. Orientações gerais	767
9.2. Desenvolvendo organizações porosas à envolvente	771
§ 10. Uma breve alusão ao caso português	772
§ 11. Súmula conclusiva	774

Capítulo 16 – Treze disfunções organizacionais

§ 1. Introdução	780
§ 2. Absentismo	781

2.1. Definição	781
2.2. Classificações do absentismo	781
2.3. Determinantes e consequências	782
§ 3. Presentismo	783
3.1. Definição	783
3.2. Visões do presentismo	783
3.3. Determinantes e consequências	784
§ 4. Rotatividade	785
4.1. Definição	785
4.2. Perspetivas sobre a rotatividade	786
4.3. Determinantes e consequências	787
§ 5. <i>Workaholism</i>	787
5.1. Definição	787
5.2. Perspetivas acerca do <i>workaholism</i>	788
5.3. Determinantes e consequências	790
§ 6. Falta de pontualidade (atrasos)	791
6.1. Definição	791
6.2. Perspetivas acerca da pontualidade	793
6.3. Determinantes e consequências	794
§ 7. Modelo EVLN – saída, voz, lealdade, negligência	795
7.1. Definição	795
7.2. Perspetivas acerca do modelo ELVN	795
7.3. Determinantes e consequências	796
§ 8. Stresse	797
8.1. Definição	797
8.2. Perspetivas acerca do stresse	798
8.3. Determinantes e consequências	798
§ 9. Acidentes de trabalho	800
9.1. Definição	800
9.2. Perspetivas acerca dos acidentes de trabalho	801
9.3. Determinantes e consequências	802
§ 10. Alcoolismo	803
10.1. Definição	803
10.2. Perspetivas acerca do alcoolismo	804
10.3. Determinantes e consequências	805

§ 11. Fadiga	807
11.1. Definição	807
11.2. Perspetivas acerca da fadiga	807
11.3. Determinantes e consequências	808
§ 12. Roubo e fraude	809
12.1. Definição	809
12.2. Perspetivas acerca do roubo e da fraude	809
12.3. Determinantes e consequências	810
§ 13. Assédio no trabalho	811
13.1. Definição	811
13.2. Perspetivas sobre o assédio	812
13.3. Determinantes e consequências	813
§ 14. Suicídios	814
14.1. Definição	814
14.2. Determinantes e consequências	815
§ 15. Súmula conclusiva	817
 Um epílogo em 33 ideias-chave	 819
Respostas ao questionário inserido no final do capítulo introdutório	829
Referências	837

EXPRESSÕES LATINAS

Ao longo do livro, o leitor encontrará algumas expressões latinas. Eis o respetivo significado:

- *e.g.* (*exempli gratia*) = por exemplo.
- *i.e.* (*id est*) = isto é.
- *vs.* (*versus*) = contra, comparado com.
- *cf.* (*confer*) = comparado com outros autores, implicando um ponto de vista contrário.
- *et al.* (*et alii*) = e outros (ou seja, coautores).

PESSOAS OU RECURSOS?

Embora tenhamos adotado preferencialmente a designação «gestão de pessoas» mantivemos em alguns casos as expressões RH (recursos humanos) ou GRH (gestão de recursos humanos). A filosofia que atravessa o livro é a de que as pessoas são recursos, embora não devam ser tomadas como meros recursos. Quando o são, justifica-se qualificar o departamento de RH como o do «nome feio»!

RECURSOS NA INTERNET

Em várias partes do livro são sugeridas fontes e recursos da Internet. Dada a volatilidade deste espaço, pode suceder que, no momento da consulta, o leitor não encontre alguns desses recursos – porque foram removidos e/ou porque os endereços foram mudados. Outra nota importante: embora consideremos tais fontes como potenciais pistas de compreensão das matérias, a sua menção neste livro não deve ser tomada como atestado de validade das mesmas.

AGRADECIMENTOS

Estamos gratos (*a*) aos nossos alunos pelo *feedback* útil que nos têm facultado, (*b*) a todas as pessoas que nos disponibilizaram material inserido no livro (ou cuja inserção autorizaram), (*c*) assim como a Ana Carolina Gonçalves, Hermínia Martins, Luisa Pinto e Madalena Vilas Boas.

(1) *The Economist* (2014). A guide to skyving. 25 de outubro, 63.

Introdução

«Os trabalhadores são a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas.»

GARY COKINS,
Diretor de *Performance Management* da SAS¹

«É hoje universalmente aceite que, quanto mais eficazmente uma organização gere os seus recursos humanos, maior é a probabilidade de se tornar bem sucedida. Este resultado passa não só pela qualidade das condições de trabalho que se proporcionam às pessoas que dela fazem parte, como também pelo ambiente propício à criatividade.»

Relatório de Sustentabilidade 2005/2006
da GalpEnergia (p. 41).

«Não é impossível gerir bem as pessoas e ganhar dinheiro acima da média. (...) Afortunadamente, existe já um elevado número de estudos empíricos que demonstram com fiabilidade que os investimentos tendentes a melhorar a gestão das pessoas nas organizações podem gerar retornos financeiros tangíveis.»

CABRERA e BONACHE (2002, p. 6).

⁽¹⁾ In Pedro (2007, p. 16).

§ 1. Acolher o novo sem rejeitar o clássico

A disciplina conhecida como gestão de recursos humanos (GRH) é um terreno em mudança. O título deste livro pretende refletir essa mudança. Mais do que limitar-se à descrição das funções tradicionais, procura manter-se numa zona de equilíbrio entre as atividades clássicas da GRH e as zonas emergentes da gestão individualizada das pessoas e da criação de capital humano. Adota, também, uma abordagem comportamental – mais do que «tecnicista» ou «administrativista». Assume que gerir pessoas não é o mesmo que gerir outros recursos.

O livro reflete, ainda, as características do mundo global vigente. Nele, as empresas competem por talentos, onde quer que eles se encontrem geograficamente.¹ A própria tecnologia é um suporte fundamental para a prossecução desse objetivo, permitindo formas de gestão integrada de pessoas geograficamente dispersas. A subsidiária portuguesa da Microsoft, por exemplo, assume responsabilidades europeias em diversos processos de negócio.²

As alterações nas estratégias e no *design* das organizações e das envolventes de negócio não neutralizam o corpo de conhecimentos adquirido ao longo de décadas de investigação. Mas obrigam a rever e a adaptar esses conhecimentos a este novo «admirável mundo novo», no qual as tradicionais funções da GRH devem ser complementadas por novos papéis e desafios e identidades profissionais.³ Por conseguinte, este livro procura combinar duas vertentes: (1) o conhecimento científico acumulado ao longo de décadas; (2) as novas exigências que se colocam às organizações e a quem as gere. Procura conciliar conhecimento tradicional com matéria emergente, teoria com prática, rigor com relevância.

§ 2. Teoria e prática – a gestão baseada em evidência

Para assegurar esta combinação, procuramos respeitar duas regras fundamentais:

- Combinamos modelos teóricos com aplicações práticas. Acreditamos que não é possível desenvolver boas práticas sem suporte em boas teorias.
- Destacamos o conhecimento científico empiricamente validado. De acordo com a lógica da gestão baseada em evidência (veja Caixa I.1),⁴ destacamos conhecimento produzido na área académica e cuja transferência para o domínio prático não tem sido tão bem sucedida quanto seria desejável. Ou seja: uma parcela

(1) Caye e Martén (2007).

(2) Silva (2007).

(3) Russ e Hirsch (2005); Reed (2007).

(4) Pfeffer e Sutton (2006).

importante do conhecimento científico que tem vindo a ser produzido não tem sido transferida para a ação prática – e isso é certamente fruto das ações e das inações tanto dos académicos como dos práticos. É nosso objetivo contribuir para diminuir a escassez de diálogo. Recorremos ao trabalho de vários autores para identificar fontes de evidência importantes. O trabalho de Sara Rynes e seus colegas foi particularmente útil.¹ Inserimos ao longo do livro diversas «evidências» sobre «Gestão de pessoas baseada em evidência», de modo a destacar estas sólidas conclusões.²

CAIXA I.1. A GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIA DÁ QUE PENSAR

1. Gestão baseada em evidência

A gestão baseada em evidência consiste em pensar e adotar práticas de gestão com base na confirmação empírica/científica. O seu objetivo é duplo: (1) eliminar práticas que, embora adquiridas e ancoradas na tradição, não encontram suporte na evidência científica; (2) substituí-las por boas práticas organizacionais empiricamente sustentadas. De forma mais simples, a gestão baseada em evidência procura substituir as práticas baseadas em preferências pessoais pela evidência científica sólida. Esta lógica foi importada da ciência médica e tem tido amplo eco em diversas esferas das ciências sociais. O trabalho de referência no domínio da gestão foi escrito por dois professores de Stanford, Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton, e tem o título *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense*.

A importância da evidência científica pode ser ainda maior no campo da gestão do que noutras áreas, pois a gestão pode ser praticada sem credenciais ou habilitações profissionais especiais – ao contrário de outras profissões como a medicina, a engenharia ou o direito. Frequentemente, vigora a crença na superioridade da experiência ou na «universidade da vida». Todavia, embora a experiência e o bom senso sejam qualidades válidas em qualquer esfera da atividade humana, elas não substituem a formação e o conhecimento sistemático. A verdade é que, devido àquela crença, algumas sólidas observações científicas não passaram para o campo profissional, sendo desconhecidas dos práticos. Outras práticas têm sido mantidas mais por medo de mudar ou de expor a inoperância das atuais práticas, do que por razões realmente substantivas.³

A atitude dos gestores profissionais perante a gestão das pessoas é uma das razões para divulgar e estimular a aplicação de práticas de gestão baseadas na evidência. Conforme referido por Pfeffer noutro seu livro (*The Human Equation*), apenas metade dos executivos americanos acredita que a gestão de recursos humanos é relevante. Metade dessa metade, por sua vez, atua mais com base nas suas crenças do que em conhecimento científico. Estes resultados são preocupantes, sugerindo que as práticas de gestão realmente levadas a cabo nas empresas são menos robustas do que podiam ser.

(1) Rynes, Giluk e Brown (2007). Também foram úteis os trabalhos de Robbins (2003).

(2) A gestão baseada em evidência é, ela mesma, um terreno nascente e ainda envolto em polémica (veja, por exemplo, Pfeffer e Sutton, 2007).

(3) Pfeffer (2007a).

2. Em que é que eles estão a pensar?

What were they thinking é o título provocatório de um livro de Jeffrey Pfeffer.¹ O autor escreve que a ideia lhe surgiu quando, ao ler artigos diários sobre organizações ou os seus líderes, exclamava precisamente *What were they thinking?* O autor prossegue afirmando: «Frequentemente, é como se a gestão das organizações fosse definida a partir de um *cartoon* de Dilbert, exceto no que concerne às sérias consequências para as empresas e os colaboradores. Mas os líderes organizacionais são pessoas sérias, que trabalham muito, muitas vezes despendendo grandes quantidades de tempo e de esforços para realizarem bom trabalho. O problema não está na inteligência ou nos esforços. Porque é que muitas empresas e os seus gestores fazem tantas coisas que parecem incorretas? No espírito do movimento da qualidade que nos ensinou a olhar para a raiz dos problemas de modo a resolvê-los, é importante compreender as mentalidades e os comportamentos que estão na raiz de muitas das dificuldades que as organizações enfrentam.»²

Pfeffer considera que na raiz das fracas decisões estão três aspetos fundamentais. Primeiro: os líderes não consideram as consequências indesejadas das suas ações. Por exemplo, em períodos de dificuldade financeira, cortam nos benefícios e condições facultadas aos colaboradores. Ignoram que, embora o efeito de curto prazo possa ser positivo, as consequências a mais longo prazo são perversas – baixam a motivação, afastam os melhores talentos, prejudicam a inovação e a relação com os clientes. Segundo: os líderes acreditam em teorias ingénuas acerca do comportamento humano. Por exemplo, acreditam que podem induzir os empregados a atuar devidamente através de forças externas, como as ameaças e recompensas. Ignoram que a tentativa de controlar as pessoas desse modo produz reactância psicológica (*i.e.*, as pessoas rebelam-se contra esses controlos). Terceiro: os líderes complicam o que é simples e ignoram princípios básicos como o da norma da reciprocidade. Ou seja, esquecem que as pessoas atuam para com a organização de acordo como o modo como se sentem por ela tratados.

Estas «evidências» visam sensibilizar o leitor para a necessidade de fundamentar a ação em factos e evidência científica. Sugerimos-lhe que, antes de começar a leitura, teste os seus conhecimentos respondendo ao questionário apresentado após esta introdução. As respostas são apresentadas em caixas («Evidências») espalhadas ao longo do livro, bem como na «grelha» de resposta apresentada no final do volume.

Note o leitor que a evidência muda com o tempo. As próprias organizações vão mudando em resposta às novas faces das velhas contingências: dimensão, envolvente e tecnologia.³ Nesse sentido, as verdades factuais de hoje poderão ser revistas amanhã. O conhecimento mais importante que o leitor pode adquirir, tanto na universidade como na formação ao longo da vida, é o que resulta da sua capacidade de ler criticamente a

(1) Pfeffer (2007c).

(2) Pfeffer (2007, p. 3).

(3) Zammuto *et al.* (2007).

literatura e aprender a sustentar a ação nos estudos científicos. Só essa capacidade de pensar de modo informado e crítico resiste à passagem do tempo.

EVIDÊNCIA 1.1. GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM EVIDÊNCIA

Evidências		Bases empíricas/científicas
• A satisfação tem uma relação positiva com o desempenho individual.	M-A!	• Meta-análise de Judge, Thoresen, Bono e Patton (2001).
• O desempenho social da empresa tem uma associação positiva com o desempenho financeiro.	M-A!	• Meta-análise de de Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003).
• Organizações com traços autenticísticos têm melhor desempenho financeiro.		• Fulmer, Gerhart e Scott (2003).

Permanece, todavia, uma questão: porque os gestores prestam pouca atenção aos estudos científicos – ou, pelo menos, não os aplicam? Algumas explicações podem ser apresentadas:¹

- As energias e o tempo dos gestores são despendidos a lidar com as pressões do cotidiano, que deixam pouco espaço para a reflexão, a leitura e a ponderação sobre o futuro. Ou seja, os empregados têm que ser pagos, os programas de formação têm que funcionar, e uma grande quantidade de tarefas administrativas tem que ser levada a cabo. Estas atividades acabam por dominar as agendas dos gestores.
- Muitos gestores veem o seu desempenho avaliado pelo alcance de objetivos de curto prazo. Para obterem bônus, benefícios e melhores remunerações, adotam decisões com bons resultados a curto prazo, mas que descapitalizam a empresa a longo prazo.
- As pressões dos mercados de capitais induzem os gestores a procurarem resultados rápidos, mesmo que com efeitos perversos a mais longo prazo.
- Muitos gestores esperam permanecer no lugar durante um curto período. A consequência é que procuram obter currículo alcançando resultados de curto prazo – mesmo que isso prejudique o futuro da organização.
- A formação e o *background* académico de muitos gestores focaliza-se nas áreas técnicas, financeiras e analíticas – sendo descurada a formação comportamental e em gestão de pessoas. Mesmo muitos gestores de RH não têm formação suficiente nas áreas da GRH e do comportamento organizacional. Isso leva-os a des-

(1) Pfeffer (1998c); Bonache (2006a); Lawler III (2007).

considerarem as publicações especializadas e a experimentarem dificuldades na transposição da evidência científica para a prática organizacional.

- As publicações para profissionais não dão suficiente visibilidade à evidência publicada em revistas científicas. Isso sucede por várias razões. Por exemplo, os autores que publicam nas revistas para profissionais possuem fraca formação ou sensibilidade para a matéria. Por outro lado, são estimulados a escrever sobre matérias da atualidade e notícias do género das que os seus públicos gostam de ler. Pelas razões antes apontadas, os resultados das investigações nem sempre são o género de leitura que agrade ou estimule os profissionais.
- As escolas de negócios nem sempre são suficientemente eficazes quando se trata de explorar as implicações das evidências científicas. Com frequência, os seus alunos estão mais focalizados em encontrar «receitas» do que em encontrar fundamentos para as suas ações. Objetivos de natureza comercial podem fazer com que as escolas e os seus professores sucumbam a essa «pressão».
- Os académicos são frequentemente avaliados pelo rigor dos seus estudos, independentemente da sua relevância prática. Para a progressão na carreira, as publicações em revistas para profissionais e os livros são muitas vezes descurados. Há, pois, um desincentivo à transposição da ciência para a prática. A consequência é que os trabalhos científicos circulam na comunidade académica – mas dificilmente transvazam para a atividade dos práticos. Este divórcio é mesmo uma fonte de maior distância – ao não se reverem ou não verem utilidade no trabalho dos académicos, os práticos reforçam a sua convicção de que a vida académica e as empresas caminham de costas voltadas.
- Este divórcio tem um efeito adicional perverso: sem acesso ou interesse nos estudos académicos, os práticos viram-se para estudos realizados por consultoras, e são estes que muitas vezes recebem maior atenção nas revistas para profissionais. O problema reside no facto de o rigor metodológico nem sempre ser apanágio destes estudos – que muitas vezes são realizados e comunicados de modo a satisfazer os seus interesses comerciais.

CAIXA 1.2. ALGUMAS IDEIAS SOBRE COMO MELHORAR A TRANSPOSIÇÃO DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA PARA O TERRENO DOS PRÁTICOS

- Na formação de gestores, as escolas de gestão devem enfatizar mais a GRH e o comportamento organizacional.
- Importa que a seleção de gestores para o exercício da GRH incorpore mais fortemente critérios de competência e formação nos domínios da GRH e do comportamento organizacional.
- Cabe aos gestores predispor-se para atender aos resultados das investigações, mesmo (ou sobretudo) quando colidem com as suas crenças e premissas.
- Importa que os académicos realizem mais investigação com interesse para os práticos.

- Importa também que a progressão na carreira universitária valorize mais esse tipo de investigação e premeie as publicações e os livros escritos para profissionais.

Com este livro, pretendemos contribuir para mitigar estas tendências e riscos. Procuramos usar linguagem rigorosa, mas que seja compreensível por gestores sem formação académica em gestão ou que sentem necessidade de desenvolver competências de gestão de pessoas. Em suma, procuramos alimentar o processo e os benefícios da ciência pragmática – conceito que seguidamente apresentamos.

§ 3. Ciência pragmática, populista, pueril e pedante

A expressão «ciência pragmática» foi usada por Anderson e seus colaboradores¹ a propósito dos estudos incidentes sobre a seleção de RH. Mas a abordagem é útil para a generalidade das práticas de GRH. Os autores consideraram que muitas práticas de seleção pouco suportadas na pesquisa acabam por ter grande acolhimento entre os práticos, ao passo que outras práticas cuja eficácia está cientificamente demonstrada são menos frequentemente usadas². Os autores consideraram quatro tipos de pesquisa, consoante o modo como se cruzam duas variáveis:

- A relevância prática do estudo (*e.g.*, acrescenta conhecimento com implicações práticas? os práticos consideram-no valioso?).
- O rigor metodológico (*e.g.*, o estudo baseia-se em teoria relevante? o desenho de investigação é apropriado? os pesquisadores consideram-no valioso?).

Os quatro tipos daqui resultantes são:

1. A ciência **populista** emerge quando o estudo se focaliza em temas importantes e atuais, mas o fraco rigor metodológico não permite confiar nos resultados e sugestões. Pode encontrar-se, por exemplo, em estudos realizadas pelas consultoras com objetivos comerciais.
2. A ciência **pueril** emerge quando a relevância prática e o rigor metodológico são fracos. Tende a dar origem a soluções «rápidas e fáceis». A apologia da validade

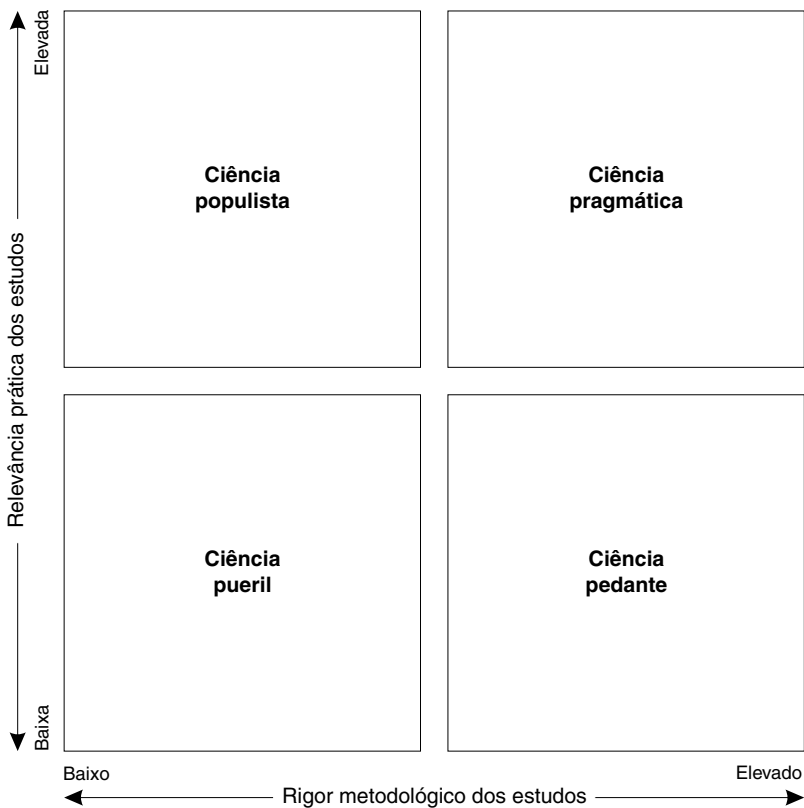
(1) Anderson *et al.* (2004).

(2) Veja também Lievens e De Paepe (2004).

da grafologia (veja secção sobre o tema no Capítulo 5) como método de seleção pode inserir-se neste quadrante.

- 3. A ciência **pedante** revela elevado rigor metodológico, mas carece de relevância prática. Os estudos são realizados meticulosamente e com sofisticação, mas a sua relevância prática é escassa. Este tipo de ciência pode ocorrer com estudos que procuram confirmar estudos anteriores amplamente «assentes».
- 4. A ciência **pragmática** combina elevado valor prático com forte rigor metodológico. Estes estudos combinam teoria com dados empíricos e apontam implicações práticas relevantes. Inserem-se neste quadrante as meta-análises que ajudam a identificar os métodos e critérios de seleção com maior poder preditivo.

FIGURA I.1. CIÊNCIA PRAGMÁTICA, POPULISTA, PUERIL E PEDANTE¹



⁽¹⁾ Adaptada de Anderson *et al.* (2004).

A ilação que daqui decorre é a da necessidade de mais ciência pragmática, cuja divulgação pode tornar os práticos mais recetivos ao trabalho dos investigadores. Os autores deste livro esperam que os vários capítulos possam ser inseridos nesse quadrante.

§4. Um terreno dinâmico

As organizações, o mundo, a economia e a gestão são terrenos dinâmicos. Antes de iniciar a jornada de exploração da teoria da gestão de pessoas e do capital humano, importa então que o leitor considere o seguinte:

- No momento em que escrevemos estas linhas, empresas e autores à volta do mundo tentam identificar novas formas de responder aos problemas concretos que enfrentam. Pensadores influentes, como Gary Hamel, referem mesmo a falência do modelo de gestão dominante e a necessidade de proceder à reinvenção das tecnologias gestionárias.¹ Múltiplas organizações experimentam novas designações para os seus tradicionais departamentos de recursos humanos: ativos humanos, capital humano, pessoas e competências, *employee care*, *people development*.
- A gestão em geral e a de pessoas em particular ocorrem em ambientes progressivamente mais internacionais. A dimensão especificamente transcultural da gestão de pessoas é explorada noutra obra por dois dos autores deste livro (veja Caixa I.3). A prática de gestão de pessoas é, todavia, fortemente influenciada pelos modelos americanos dominantes. A sua relevância para as empresas operando em Portugal deve por isso ser considerada com cautela. Há evidência colhida em diversos contextos, de Portugal ao Japão, que sugere que as práticas de gestão de muitas empresas resultam da combinação da história local com as «melhores práticas» globais, *i.e.* de origem americana.²

CAIXA I.3. GESTÃO TRANSCULTURAL DE RECURSOS HUMANOS

Para compreender os desafios da gestão de pessoas num mundo global (mas que continua a ser um mosaico multicultural), sugerimos ao leitor que consulte a obra *Gestão Transcultural de Recursos Humanos*.³ Aí poderá responder a questões como:

(1) Hamel (2007).

(2) Cunha (2005); Pudelko e Mendenhall (2007).

(3) Rego e Cunha (2009).

- Será que a globalização uniformiza as práticas de GRH nas várias partes do globo? Ou continuarão as multinacionais a ter necessidade de se confrontar com as especificidades de cada país? O que prevalece: as pressões da globalização ou as idiosincrasias locais? Como se integram estas duas forças?
- Por que razões um excelente líder na Suécia pode fracassar na França, mesmo adotando as estratégias que sempre lhe surtiram bom efeito?
- Quais as competências essenciais de um líder global?
- Quais as principais características culturais de países como a China, o Japão, a Rússia, a Alemanha, os EUA e Portugal? Como se gerem os recursos humanos nesses países?
- Que dificuldades as empresas sentem quando operam no estrangeiro?
- Porque é importante que as empresas proporcionem formação e preparação aos seus colaboradores prestes a partir em missão expatriada?
- Serão as filiais mais eficazes aquelas cuja práticas de gestão de pessoas se ajustam às características do contexto?
- Como podem as empresas desenhar sistemas remuneratórios apropriados para os colaboradores das várias filiais espalhadas pelo globo?
- Qual o grau de liberdade, e quais os constrangimentos, que as empresas têm para adotar o seu «modo de ser» nas filiais espalhadas pelo globo?
- O que é o desajustamento sociocultural dos expatriados? Como influencia o respetivo desempenho?
- Quais as principais competências transculturais que um expatriado deve possuir para ser bem sucedido?
- Deverão as empresas inibir-se de enviar mulheres em missão para países discriminadores do sexo feminino?
- As equipas compostas por indivíduos de diferentes culturas serão mais inovadoras e eficazes do que as equipas monoculturais?

— As expectativas das pessoas têm aumentado. Muitas esperam hoje que a empresa adote práticas de equilíbrio trabalho-família, faculte oportunidades de experiência internacional e, mais recentemente, adote políticas amigas do ambiente.¹ Estas expectativas continuarão presumivelmente a aumentar no futuro. E provirão não apenas dos empregados e dos candidatos a um lugar na empresa, mas também de outros *stakeholders*, nomeadamente os associados às políticas ambientais.² Não deixa aliás de ser sintomático que a Chamartín Imobiliária, proprietária dos centros comerciais Dolce Vita, tenha um DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL³ (exemplos adicionais de empresas com departamentos de sustentabilidade são a SECIL e a EDP). Ou seja: as empresas que não responderem adequadamente a estes novos desafios terão mais dificuldade em cativar candidatos talentosos, em mantê-los e em obter reconhecimento e reputação na sociedade e nas comunidades.

(1) Mattioli (2007).

(2) Cunha, Rego, Pinheiro & Gonçalves (2011).

(3) Veja o Relatório Anual de Sustentabilidade (2007) da empresa.

- Os níveis crescentes de profissionalismo, assim como a mobilidade e a capacidade negocial dos talentos, obrigam as empresas a repensar problemas tradicionalmente menos evidentes. Entre eles, dois predominam. O primeiro relaciona-se com a apropriação do conhecimento individual. Por exemplo, quando um perito sai de uma empresa em direção a outra, qual o conhecimento que é sua pertença, e qual pertence à empresa?! O segundo problema diz respeito à necessidade de reinventar a liderança, adaptando-a a pessoas com níveis de competência significativos e, por vezes, com papéis e relevância equivalentes ao dos líderes formais.¹

§ 5. Fazer pessoas, mais do que equipamentos

Apesar da mudança, há valores imutáveis, nomeadamente a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impera o respeito. É porventura por essa razão que algumas organizações e líderes empresariais procuram desenvolver «empregados capazes». «Levem as instalações, as máquinas, as fábricas, mas deixem as pessoas», afirmou Andrew Carnegie (1835-1919). Konosuke Matsushita (1835-1919) afinou pelo mesmo diapasão: «Se os clientes vos perguntarem *O que faz a tua empresa?*, respondam-lhes que a “Matsushita Electric faz pessoas. Também fabricamos equipamentos elétricos, mas antes disso fazemos pessoas”». Ou seja, «cultivar» pessoas é uma responsabilidade profunda da empresa.²

Entendemos o gestor de pessoas como alguém genuinamente preocupado com OS LUCROS E AS PESSOAS. Como alguém que entende que as empresas não sobrevivem sem lucros – mas também que as pessoas não são um mero instrumento para alcançar o lucro. Alguém ciente de que a razão de ser última das organizações é a de produzir um impacto positivo nas pessoas – quer nas que trabalham na organização, quer nas que consomem os produtos e serviços. A função RH tem a responsabilidade e o privilégio de se preocupar com o bem-estar humano. Compete-lhe estar à altura dessa expectativa. Os profissionais da gestão de recursos humanos devem compreender que existem relações positivas:

- entre satisfação e desempenho;
- entre desempenho social da empresa e desempenho financeiro;
- entre características organizacionais autênticas (*i.e.*, a organização é autêntica, de confiança e vital para as pessoas) e desempenho financeiro (veja Evidência I.1).

(1) Goffee e Jones (2007); Kamoche (2007).

(2) Citações retiradas de Mak (2000, p. S542).

Se a gestão de pessoas «raramente funciona como devia» – Jack Welch *dixit*¹ – o desafio para os gestores de recursos humanos é o de re-imaginarem o seu trabalho de tal forma que os departamentos de recursos humanos sejam uma força organizacional positiva – atuando como «departamentos da positividade», expressão que usamos noutro livro.² Essa força deve naturalmente servir os interesses da empresa e os dos trabalhadores. Brota de visões claras e apelativas e é executada por todos no dia-a-dia (veja Caixa I.6). Não se compagina com vagas de despedimentos executadas sem acautelar a dignidade – tanto dos que saem como dos «sobreviventes».³ É incompatível com a liderança destrutiva ou tóxica.⁴

§ 6. Desafios principais enfrentados pela gestão moderna – e o departamento de RH como força organizacional positiva

A importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas releva especialmente quando se compreende que a «economia das chaminés»⁵ há muito deu lugar à economia baseada no conhecimento. Uma quantidade progressivamente maior de empresas processa tanto conhecimento quanto matérias-primas – e numerosas empresas processam quase exclusivamente conhecimento. Pense o leitor em organizações como a Amazon, a Microsoft, a eBay ou a portuguesa Bial. Pense ainda na indústria automóvel – e na percentagem relativa de materiais *versus* conhecimento impregnados num veículo moderno. Este traço essencial da vida económica e empresarial requer que a gestão das empresas se oriente para o aproveitamento e o desenvolvimento do capital humano – desafio que não pode ser prosseguido com as práticas de gestão que eram apropriadas para gerir apenas «braços» humanos. Este desafio está associado a numerosas outras exigências do mundo atual. Destacam-se:⁶

- A envolvente das empresas mudou. É complexa, incerta e volátil. Os gestores debatem-se hoje com uma grande quantidade e heterogeneidade de variáveis que podem afetar os resultados da empresa. Torna-se difícil compreender os nexos entre as ações das empresas e os seus efeitos no desempenho. As mudanças frequentes nas tecnologias, nos mercados, nos ciclos de vida dos produtos, nos gostos dos clientes e na vida económica, política e social rapidamente tornam obsoletos produtos, serviços e modelos de gestão outrora bem sucedidos. Algu-

(1) Welch e Welch (2006, p. 92).

(2) Cunha, Rego, Lopes e Ceitil (2008).

(3) Veja Peterson (2004) e Rynes (2004).

(4) Goldman (2006); Padilla *et al.* (2007).

(5) Toffler (1991).

(6) Cabrera *et al.* (2006).

mas mudanças são radicais e irreversíveis, destruindo num ápice empresas antes consideradas exemplares.

- As pessoas também mudaram. Desejam maior autonomia no trabalho. Empenham-se mais na profissão do que na organização. Devotam menor sentido de lealdade à empresa do que outrora, e procuram adquirir competências de empregabilidade que lhes permitam aproveitar oportunidades do mercado e/ou lidar com a saída involuntária da organização atual.
- A natureza do trabalho mudou igualmente. As tarefas são menos programáveis. Pode programar-se a sequência de ações numa linha de fabrico, mas dificilmente se consegue programar o trabalho de um criativo, de um analista de sistemas ou, a partir de um certo ponto, de um empregado de balcão num banco ou num hotel. Cabe à gestão assegurar que as pessoas aplicam o seu capital humano, de modo eficiente e empenhado, na prossecução dos objetivos organizacionais. O vigor deste requisito é reforçado pela necessidade de as empresas inovarem permanentemente.
- As exigências e as turbulências antes citadas requerem que as empresas sejam capazes de fomentar elevados rendimentos dos seus colaboradores. Tal desafio requer a seleção de pessoas abertas à mudança, a partilha generalizada da informação (de modo que os colaboradores tenham acesso à informação de que carecem para tomar decisões autonomamente), o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem organizacional, assim como a recompensa do mérito. Estas práticas são incompatíveis com a gestão centralizada, a lógica comando-e-controlo, o açambarcamento da informação, a hierarquização acentuada e a estruturação em torno de cubículos departamentais que dificultam a cooperação e a circulação de informação e conhecimento. A vaga de suicídios na France Télécom, nos anos de 2008 e 2009, é uma resposta trágica a um contexto organizacional excessivamente pressionante e visto como inseguro. Os efeitos da tragédia repercutiram-se gravemente na reputação (e nas contas) da empresa, que se viu impelida a despendar recursos vultuosos para lidar com o grave problema (Caixa I.4).
- As empresas não podem bastar-se com a adoção das «melhores práticas» – precisam de adotar práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócio. Dois exemplos: (1) muitas práticas de gestão apropriadas para uma empresa que compete com base nos custos poderão não ser apropriadas para empresas que competem com base na diferenciação; (2) uma empresa que necessita de selecionar pessoas criativas e proativas não pode adotar práticas de compensação e progressão na carreira que secundarizam as pessoas com essas características.
- As complexidades da competição atual requerem que as empresas sejam capazes de avaliar os custos e os efeitos positivos das suas práticas de gestão, sob pena de o terreno competitivo ser perdido para a concorrência ou para novos entrantes. Por exemplo, uma empresa não pode simplesmente investir na formação e desenvolvimento de todos os seus colaboradores sem compreender os custos e os proveitos daí advenientes – assim como os riscos de esse investimento ser aproveitado por concorrentes que «desencaminham» os seus melhores talentos. Mas

não pode também descurar as práticas de formação e desenvolvimento, sob pena de os custos de procurar talentos no mercado serem proibitivos quando esses talentos forem necessários. Os acontecimentos ocorridos na France Télécom são um exemplo paradigmático da necessidade de acautelar as consequências de decisões de gestão, mesmo quando estas parecem corretas do ponto de vista da eficiência (Caixa I.4).

**CAIXA I.4. AS RE-ESTRUTURAÇÕES E A «GESTÃO PELO TERROR»
PODEM PROVOCAR SUICÍDIOS?**

Eis como o *Jornal de Negócios*, em 30 de outubro de 2009, se referiu aos recursos que a France Télécom teve que canalizar para lidar com uma onda de suicídios, alegadamente consequência de processos de re-estruturação e de «gestão pelo terror»:

«A France Télécom vai disponibilizar até mil milhões de euros e medidas que aliviem o stresse dos trabalhadores. Este anúncio surge depois de se terem registado 25 suicídios na empresa, alegadamente devido às re-estruturações que a operadora francesa efetuou. Desde o início do ano passado, registaram-se 25 suicídios na France Télécom, com os trabalhadores e sindicatos a responsabilizarem as re-estruturações levadas a cabo pela operadora pelo sucedido.

Depois dos 25 suicídios e de uma vaga de protesto que levou a que a operadora suspendesse quaisquer remodelações até ao final deste ano. A operadora de telecomunicações francesa estava a encetar uma re-estruturação e os seus planos provocaram, alegadamente, pressão sobre os trabalhadores, com alguns a suicidarem-se. Nos últimos três anos, 10 mil trabalhadores da France Télécom mudaram de posto de trabalho.

Ontem, o presidente financeiro da France Télécom, Gervais Pellisier, revelou que deverão ser aplicados até mil milhões de euros para reduzir o 'stress' dos trabalhadores. O responsável adiantou que o programa poderá beneficiar um máximo de 10 mil empregados. Entre as medidas está a hipótese de alguns trabalhadores entrarem na pré-reforma ou trabalharem a tempo parcial. Estas medidas serão implementadas, essencialmente, em empregados com mais de 57 anos, adiantou a empresa, citada pelo 'El País'.

A estas consequências há que acrescentar a degradação da reputação da empresa, a queda das suas cotações em bolsa e outros efeitos menos facilmente mensuráveis (e.g., a motivação e confiança dos colaboradores da empresa) que se farão sentir nos anos subsequentes. Mesmo que se presuma que a onda de suicídios não resultou do processo de re-estruturação (como alguns responsáveis pela empresa alegaram), não parece haver dúvidas de que a empresa se deparou com consequências inesperadas de decisões de gestão aparentemente legítimas – reduzir custos e aumentar a eficiência.

A estes desafios acresce outro, de natureza relativamente perene. As pessoas não são entidades apenas económicas. São também sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos – também desejam satisfa-

Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano

Este manual explica o modo como as organizações podem melhorar a gestão das pessoas e desenvolver o capital humano. Respeitando os temas tradicionais, introduz e discute novos tópicos frequentemente ausentes neste género de bibliografia. Concilia teoria e prática, recorrendo a inúmeros exemplos, caixas, tabelas e figuras para ilustrar os conceitos e temas apresentados. É útil e poderá ser consultado com vantagens por gestores, académicos e estudantes das áreas de gestão, de economia, do comportamento organizacional e da psicologia das organizações. O recurso a uma escrita acessível e a forma como está organizado tornam-no também uma ferramenta útil para todos os profissionais interessados em compreender os desafios, as técnicas e os modelos de gestão de pessoas.

Os temas abordados são os seguintes:

- O que é a gestão de pessoas/recursos humanos.
- A estratégia da organização e a gestão estratégica das pessoas.
- Análise do trabalho.
- Recrutamento e atração do capital humano.
- Seleção: elegendo capital humano.
- Seleção: abordagens holísticas.
- Gerindo a entrada e o relacionamento: acolhimento, socialização e retenção.
- Formação: para potenciar o capital humano.
- Desenvolvimento de competências de gestão.
- Os processos de gestão e melhoria do desempenho.
- Competências: combinando capacidades técnicas com características *soft*.
- Carreiras: a parceria entre a organização e os indivíduos.
- Compensação: a gestão da retribuição e dos benefícios.
- Subcontratação e trabalho temporário.
- Rutura: os processos de reestruturação e *downsizing*.
- Disfunções organizacionais.

ISBN 978-972-618-813-1



9 789726 188131