

ISBNp
978-989-99556-2-2

Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra

[EDITOR]

Unidade de Investigação
em Ciências da Saúde:
Enfermagem

[COORDENAÇÃO EDITORIAL]

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

2017

Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra
[EDITOR]

Unidade de Investigação
em Ciências da Saúde:
Enfermagem

[COORDENAÇÃO EDITORIAL]

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZAÇÃO
COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA
Pedro Parreira
Lisete Mónico
Carla Carvalho



UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO
EM CIÊNCIAS DA SAÚDE
ENFERMAGEM



Escola Superior de
Enfermagem de Coimbra

Editor: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC)
Coordenação editorial: Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E)

ISBNp: 978-989-99556-2-2

Organização/Coordenação científica da obra:

Pedro Parreira
Lisete Mónico
Carla Carvalho

COMO SE CITA A MONOGRAFIA (Normas APA 6ª edição)

Figueiredo, M., Pais, L., Correia, M., Esteves, M., Kanan, L., Marcon, S., ... Cervo, C. (2017). *Gestão de pessoas nas organizações*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC).

COMO SE CITA UM CAPÍTULO (Normas APA 6ª edição)

Figueiredo, M., & Pais, L. (2017). A gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. In M. Figueiredo, L. Pais, M. Correia, M. Esteves, L. Kanan, S. Marcon, ... C. Cervo, *Gestão de pessoas nas organizações* (pp. 9-29). Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC).

FICHA TÉCNICA

TÍTULO
Gestão de pessoas nas organizações

EDITOR
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Unidade de investigação em Ciências da Saúde e Enfermagem

ORGANIZAÇÃO/COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA
Pedro Pereira
Isabel Mourão
Carla Carvalho

AUTORES
Maria Elisa Lopes de Figueiredo
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais
Manuela Fava Correia
Marta Teresa Fortunado Pereira Esteves
Lilja Aparecida Kanan
Silvana Regina Ampessan Marcon
Ana Flávia Portezan Sacchetto
Paulo Renato Lourenço
Ana Luísa Sousa Pinto
Laura Malos Marques
Isabel Cristina Dória Dimaes
Teresa Rebelo
Luís Filipe Dornbardelel Vanzella
Clarissa Social Cervo

ISBNP
978-989-99656-7-7

DEPÓSITO LEGAL
432602/17

COPYRIGHT
© 2017 Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEC)

REVISÃO FINAL
Cristina Louçano, Lic em Línguas e Literaturas, Mestrado, variante de Francês/Inglês
Daniela Filipa Balsa Cardoso, RN, Doutora, Lic em Saúde de Investigação em Ciências da Saúde - Enfermagem
Elizabete Campos, PhD – Bolsista de Investigação da UICISA E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Inês Cardoso, MSc, em Psicologia – Bolsista de Investigação da UICISA; E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Mariana Baptista, PhD em Psicologia – Bolsista de Investigação da UICISA; E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

ÍNDICE

NOTA CURRICULAR.....	1
PREFÁCIO.....	5
Nuno Rebelo dos Santos	

CAPÍTULO I

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL NO QUADRO MUNDIAL E EUROPEU.....	9
---	---

Maria Elisa Lopes de Figueiredo
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

CAPÍTULO II

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS.....	31
---	----

Manuela Fava Correia
Teresa Pereira Esteves

CAPÍTULO III

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DINÁMICAS RELACIONAIS.....	51
---	----

Maria Elisa Lopes de Figueiredo
Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

CAPÍTULO IV

AMBIENTE, SAÚDE E GESTÃO HUMANA DE RECURSOS: CARTOGRAFIA DO BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	75
--	----

Lilja Aparecida Kanan
Silvana Regina Ampessan Marcon

CAPÍTULO V

DESAFIOS E PROPRIEDADES DOS SISTEMAS MULTIEQUIPAS: UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL.....	97
--	----

Ana Flávia de Faria Portezan
Paulo Renato Laurenceo

CAPÍTULO VI

GESTÃO DO CONHECIMENTO E EFICÁCIA NAS EQUIPAS DE TRABALHO...117

Ana Luísa Sousa Pinto

CAPÍTULO VII

ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO GRUPAL E EMOÇÕES EM GRUPOS/EQUIPAS DESPORTIVAS...137

Laura Matos Marques

Paulo Renato Lourenço

Isabel Dinis

Teresa Rebelo

CAPÍTULO VIII

CONTRIBUIÇÕES DAS MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CAMPO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA...159

Luís Filipe Bambardelli Vanzella

Clarissa Social Cravo

NOTA CURRICULAR

Maria Elisa Lopes de Figueiredo, Doutorada em Psicologia das Organizações, é Professora adjunta no Instituto Politécnico da Guarda, Portugal e pertence à Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior. Tem trabalhado e investigado nas seguintes áreas: Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e Comportamento Organizacional. Revisora nas Revistas ACPI: Academic Conferences & Publishing International; Applied Research in Quality of Life, Revista Egitania Scientia e Revista Psychologica. Participação na execução e monitorização de projetos nacionais e internacionais, Formadora e consultora nas áreas de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Email: efigueiredo@ipg.pt

Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais, Professora e investigadora na Universidade de Coimbra (FPCE), Coordenadora em Portugal do Erasmus Mundus Joint Master Degree in Work, Organizational and Personnel Psychology (WOP-P/Erasmus+) e membro do Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social (IPCDHS) Os seus principais interesses de investigação relacionam-se com a gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos, cooperação e trabalho digno. Nestes domínios foi investigadora principal, assim como membro de equipa de diversos projetos de investigação financiados nacional e internacionalmente. Para além das atividades de ensino e investigação, tem estado envolvida em atividades de gestão e tem sido membro de painéis de avaliação da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Autora e coautora de livros, capítulos de livros e artigos em revistas tais como Journal of Knowledge Management, Managing Service Quality, International Labour Review e Applied Research in Quality of Life. Email: leonorpais@fpce.uc.pt

Manuela Faia Correia, Doutorada em Gestão. É Professora Associada na Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal. Tem trabalhado e investigado nas áreas de Práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho e da Responsabilidade Social. É Coordenadora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional Universidade Lusíada de Lisboa. Recebeu o Prémio Outstanding Reviewer da Emerald Literati Network (2011) Email: mcorreia@hls.ulusíada.pt

Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, Doutorada em Gestão, é Professora Coordenadora no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) e Professora Auxiliar na Universidade Lusíada de Lisboa (UL), Portugal. Tem trabalhado e investigado nas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. É membro do Conselho Científico do ISGB e Coordenadora da Licenciatura em Gestão Bancária do ISGB. É também Coordenadora e Docente da área de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISGB e docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional da Universidade Lusíada de Lisboa e de Luanda. É ainda, autora de comunicações apresentadas em conferências internacionais; arguente em Júri de provas de doutoramento e de mestrado. Email: t.pereira@isgb.pt; teresapereiraestevessapo.pt

reorganizacionais. A pertinência
de hoje no relacionamento entre
sua a constituição de sistemas
o prosseguimento de objetivos

nos abrangente, porque centrada
es anteriormente referidos). Esta
ia sua relação com a gestão do
a muito atual. A especialização
iado mais e mais a importância
is equipas através da gestão do
são de como os conhecimentos
juntar para o alcance de eficácia

Renato Lourenço, Isabel Dimas e
ivas e estudam a sua associação
ento Grupal. Uma vez mais trata-
inálise, agora examinada no seu
írico com equipas desportivas.

ois um breve estudo qualitativo
ais (*social media*) nos processos
entam é ilustrativa das questões
feita. São discutidos dados de
zação fácil e de baixo custo, mas
que é feita, e os aspetos éticos

esenta tem diversidade de níveis
investigação empírica, quando é
a gestão de recursos humanos,
do, estes capítulos salientam a
uito além da mentalidade *bottom*
na vida organizacional.

Nuno Rebelo dos Santos
i Sociais, Universidade de Évora

CAPÍTULO I

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL NO QUADRO MUNDIAL E EUROPEU

MARIA ELISA LOPES DE FIGUEIREDO
LEONOR MARIA GONÇALVES PACHECO PAIS

Resumo: O presente capítulo visa contribuir para a compreensão da evolução conceptual e empírica da gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. Da análise histórico-conceptual da gestão de recursos humanos no quadro mundial, parece sobressair uma abordagem comparativa/distintiva entre a gestão de recursos humanos nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, promovendo o debate entre as abordagens universalista e contextual. A primeira caracterizadora dos EUA e a segunda mais próxima daquilo que são as práticas da gestão de recursos humanos na Europa. O caso particular de Portugal surge tradicionalmente alinhado com o Reino Unido, apresentando como principal traço o coletivismo, sendo fortemente influenciado pela herança de décadas de um regime totalitário e pela política de protecionismo económico. Sendo que o setor dos serviços, concretamente o subsector banca, no que à gestão de recursos humanos respeita, apresenta como principais traços a valorização de práticas igualitárias para os diferentes agrupamentos funcionais e a existência de práticas de elevado desempenho.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; EUA; Europa; Portugal; setor bancário

Abstract: This chapter aims to contribute to understanding the conceptual and empirical evolution of human resource management in Portugal in the global and European setting. From the historical-conceptual analysis of human resource management in the worldwide context, a comparative/distinctive approach seems to emerge between human resource management in the USA and in Europe, which provokes the debate between the universalist and contextual approaches. The former characterizes the USA and the second is closer to human resource practices in Europe. The particular case of

CAPÍTULO I

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL NO QUADRO MUNDIAL E EUROPEU

MARIA ELISA LOPES DE FIGUEIREDO
LEONOR MARIA GONÇALVES PACHECO PAIS

Resumo: O presente capítulo visa contribuir para a compreensão da evolução conceptual e empírica da gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. Da análise histórico-conceptual da gestão de recursos humanos no quadro mundial, parece sobressair uma abordagem comparativa/distintiva entre a gestão de recursos humanos nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, promovendo o debate entre as abordagens universalista e contextual. A primeira caracteriza os EUA e a segunda mais próxima daquilo que são as práticas da gestão de recursos humanos na Europa. O caso particular de Portugal surge tradicionalmente alinhado com o Reino Unido, apresentando como principal traço o coletivismo, sendo fortemente influenciado pela herança de décadas de um regime totalitário e pela política de protecionismo económico. Sendo que o setor dos serviços, concretamente o subsector banca, no que à gestão de recursos humanos respeita, apresenta como principais traços a valorização de práticas igualitárias para os diferentes agrupamentos funcionais e a existência de práticas de elevado desempenho.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; EUA; Europa; Portugal; setor bancário

Abstract: This chapter aims to contribute to understanding the conceptual and empirical evolution of human resource management in Portugal in the global and European setting. From the historical-conceptual analysis of human resource management in the worldwide context, a comparative/distinctive approach seems to emerge between human resource management in the USA and in Europe, which provokes the debate between the universalist and contextual approaches. The former characterizes the USA and the second is closer to human resource practices in Europe. The particular case of

Portugal emerges traditionally in line with the United Kingdom, with collectivism as its main feature and being strongly influenced by the legacy of a totalitarian regime lasting decades and by the policy of economic protectionism. Concerning human resource management in the service sector, and specifically the banking sub-sector, its main features are appreciation of egalitarian practices for the different functional groups and practices of high performance.

Keywords: human resource management; USA; Europe; Portugal; services and banking

INTRODUÇÃO

No quadro global de gestão das organizações, a gestão das pessoas protagonizou, nas últimas décadas, uma evolução de elevada profundidade e amplitude, sendo a alteração ao nível da sua própria designação um dos aspetos mais visíveis desta evolução. No caso português, e até à década de 80, esta função aparecia designada como a gestão de pessoal, altura a partir da qual foi adotada a designação de gestão de recursos humanos. Estas diferentes designações incorporam diferentes pressupostos e dimensões, que trazem posicionamentos e entendimentos, também eles distintos, acerca de como a mesma deve ser operada, sendo, por isso, o reflexo da evolução conceptual que a gestão das pessoas, em si mesma, sofreu. Assim, à gestão de pessoal de natureza marcadamente burocrática, contrapõe-se a gestão de recursos humanos de orientação crescentemente estratégica.

Os inúmeros e diversos estudos publicados durante este mesmo período, são consensuais quanto ao papel crítico que quer as pessoas, quer a sua gestão, assumem para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis por parte das organizações, emergindo assim, como principal fonte de sustentabilidade organizacional.

É este o princípio âncora que justifica e sustenta a relevância deste capítulo, cujo propósito central reside no contributo que pretende dar para a compreensão da evolução conceptual e empírica da gestão de recursos humanos em Portugal, no quadro mundial e europeu. A partir da revisão da literatura pretendemos identificar e compreender os traços de uma eventual matriz identitária da gestão de recursos humanos em Portugal, tendo como estudo de caso e setor dos serviços, subsector da banca, num contexto de globalização e crescente complexidade e competitividade. É este contexto que marca a gestão das organizações em geral e, em particular, a gestão de recursos humanos. De facto, se por um lado estas refletem os próprios ambientes organizacionais, devem, por outro, acomodar as pressões relativas à competitividade que derivam da envolvente económica e social onde operam, como condição determinante para o sucesso da organização.

A gestão de recursos humanos em Portugal, no quadro mundial e europeu

A gestão de recursos humanos no mundo e na Europa

A gestão de recursos humanos em Portugal não pode ser compreendida sem seja analisada e interpretada à luz daquelas que são as principais linhas conceptuais e correntes de investigação nesta matéria. Autores como García-Lillo, Úbeda-Ga e Marco-Lajara (2015), Guest (1990), Kaufman (2001) e Legge (2005), entre outros, desde a última década do século passado, encaminham os seus trabalhos para uma análise compreensiva da evolução da gestão de recursos humanos nas componentes prática e teórica. Os seus contributos permitem perceber que a gestão de recursos humanos tem sofrido significativas mudanças e que talvez a mais visível a mudança de rótulo, tendo a designação de *gestão de recursos humanos* ganho (e evidente predominância, comparativamente à designação de *gestão de pessoal*, Kaufman (2001) apelidou já de *velho termo*.

Tomando como exemplo a literatura revista neste trabalho, relativa à presente década às duas que a antecederam, verificamos que a esmagadora maioria dos autores adota o título a designação de gestão de recursos humanos, tendo sido apenas identificadas publicações que recorrem à designação de gestão de pessoal. Respeita a Guest (1990) consiste num artigo onde o autor trata e analisa já a transição entre as duas designações esclarecendo quanto aos antecedentes que a sustentam. O autor associa a gestão de pessoal a sistemas de controlo baseados na observância ou conformismo¹, enquanto a gestão de recursos humanos está, de acordo com o autor, associada ao *commitment*. A primeira incorpora princípios essencialmente mecânicos, assentando em baixos níveis de confiança, regras formalmente descritas, processos de comunicação e de tomada de decisão de natureza *top-down*, com consequente centralização do poder. A segunda de natureza claramente orgânica, realça os princípios da confiança, da flexibilidade e descentralização. Transparece daqui um posicionamento ideológico distinto entre as duas designações, não se tratando, por isso, apenas de diferentes designações de rótulos para designar uma mesma coisa. Guest (1990) justifica a transição entre as duas designações, uma vez que as organizações têm que desenvolver esforços contínuos ponto de vista da inovação, o que requer novos desafios, aos quais a gestão de pessoal não tem capacidade para dar resposta, porque demasiado burocrática. A flexibilidade organizacional e o esforço constante de inovação desafiam a burocracia, logo a gestão de pessoal.

1 Nossa tradução para *compliance*.

2 Aqui entendido como envolvimento/comprometimento

Legge (2005), na edição de aniversário sobre a publicação de *Human Resource Management, Rhetorics and Realities* (1995), reflete e analisa criticamente a evolução de que a gestão de recursos humanos foi alvo nos 10 anos considerados. Compara a evolução da gestão de recursos humanos na Europa e nos EUA, referindo que se nos EUA a designação de gestão de recursos humanos é apenas um novo termo para a gestão de pessoal, na Europa, em particular no Reino Unido (RU), o termo não é apenas uma nova designação, correspondendo antes a posturas ideológicas e práticas distintas. Considera assim que a gestão de recursos humanos, quando comparada com as práticas mais descritivas da gestão de pessoal, se assume, no essencial, como uma função mais central e estratégica. Justifica esta mudança como resultado da mudança contextual que se verificou por força da globalização, que intensificou as relações sociais a nível mundial e determinou uma crescente interdependência social e económica. Neste contexto global, os acontecimentos locais podem ser moldados e fortemente influenciados por acontecimentos de outros países, geográfica e culturalmente, distantes. Realça que na primeira década deste século as principais preocupações da gestão de recursos humanos residiam na tentativa de conceptualização e operacionalização das ligações entre a gestão de recursos humanos, a estratégia e a performance organizacionais

Legge (2005) conclui pelo desaparecimento da linguagem *hard* e *soft* ou do instrumentalismo utilitário e humanismo desenvolvimental e pelo aparecimento de conceitos substitutos alternativos oriundos dos EUA, como a gestão de elevado comprometimento/envolvimento (HCM)³ e os sistemas de trabalho de elevada performance (HPWS)⁴. O HCM muito focado na segurança no trabalho, no desenho do trabalho e no desenvolvimento dos trabalhadores, como meios para alcançar produtividade e lucro elevados e o HPWS orientado para práticas correlacionadas com elevada performance financeira, como incentivos financeiros, desvalorização da segurança no trabalho e o recurso a mercados de trabalho internos, evidenciando como preocupação única elevados níveis de produtividade e lucro⁵. Neste quadro, Legge (2005) prossegue afirmando, em linha com a análise crítica que traça, que na gestão de recursos humanos atual não faz sentido a opção entre estratégias de gestão de recursos humanos *hard* ou *soft*, dependendo se a organização persegue uma estratégia de elevado valor acrescentado ou uma estratégia de liderança por custos. O que se coaduna com esta nova forma de pensar a gestão de recursos humanos, posição aliás reconhecida pela generalidade dos autores (Legge, 2005), é a conjugação das duas estratégias, passando o *ambas/e* a substituir o *ou*. Recorrendo à perspetiva baseada nos recursos (RBV - *Resource-Based View*)⁶, a autora afirma que o fator crucial para que a organização consiga

3 Nossa tradução de HCM - High Commitment Management.

4 Nossa tradução de HPWS - High Performance Work Systems.

5 Para Becker e Huselid (1998) o HPWS assenta no pressuposto de que os trabalhadores são mais do que um custo a ser minimizado, sendo na verdade uma fonte potencial de vantagem competitiva.

6 Para um aprofundamento desta perspetiva pode consultar-se Barney (1991, 2001).

alcançar vantagens competitivas reside na sua capacidade de aprender mais rapidamente que as concorrentes e de adaptar o seu comportamento de forma mais produtiva.

Segundo Rebelo e Gomes (2012), isto exige a emergência de um novo modelo de organização mais congruente e eficaz. Desse ponto de vista, as organizações ganham em tornarem-se organizações aprendentes, ágeis e desenvolverem competências de gestão do conhecimento, pois parecem ser estas (organizações aprendentes) a solução para as dificuldades sentidas pelas organizações hierarquizadas e burocratizadas face aos constrangimentos resultantes da atual envolvente.

A propósito, Legge (2005) refere que os sistemas económicos nacionais podem ser um fator facilitador ou bloqueador do desenvolvimento das organizações aprendentes. Assim, defende que enquanto o sistema económico japonês parece facilitar este tipo de organizações, já o inglês, com a sua economia tendencialmente de mercado liberal, parece inibi-las. Continua argumentando que o discurso nesta matéria está ainda bastante distante da realidade, uma vez que se o primeiro aponia as organizações aprendentes como o caminho para a sustentabilidade, a realidade mostra, no caso particular do RU, uma prevalência de formas organizacionais *lean* (magras), agarradas ainda à estandardização, baixa diferenciação de produtos e serviços, baixos níveis de confiança (o que dificulta a aprendizagem colaborativa), continuando o preço a ser o fator de competitividade. Neste sentido, é convicção da autora que as organizações aprendentes são uma aspiração utópica, mais do que um objetivo realista. Ainda assim, e em consonância com os princípios da abordagem baseada nos recursos, reclama para a gestão de recursos humanos um papel mais pró-ativo, capaz de interpretar e compreender o contexto (interno e externo) onde atua, no sentido de reforçar não só as estratégias de negócio, mas também para desenvolver capacidades estratégicas, melhorar a resiliência da organização a longo prazo e ganhar vantagem competitiva (Legge, 2005; Marco-Lajara & Úbeda-García, 2013).

Outros autores (e.g., Cazal, 2008; Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Marques 2008), numa perspetiva mais generalista, referem um desfasamento entre o discurso e a prática da gestão de recursos humanos, no sentido de que a prática organizacional nem sempre valida o discurso e que a teoria nem sempre acompanha a prática (Brewster, Sparrow, & Harris, 2005). Cazal (2008) propõe, neste âmbito, a articulação entre uma teoria do conhecimento e uma teoria da ação, no sentido de se integrarem em pleno as questões da renovação não só ao nível teórico, mas igualmente ao nível metodológico e prático.

Para além dos já citados, outros autores têm vindo a desenvolver estudos relativos à gestão de recursos humanos, numa tentativa de compreender a sua dinâmica evolutiva, balizando as suas investigações a partir de análises comparativas que assentam em distinções de natureza geográfica, essencialmente entre Europa e EUA (Dewettinck & Remue, 2011), mas também dentro do próprio espaço geográfico europeu, distinguindo entre diferentes *clusters* (Apospori, Nikandrou, Brewster, & Papalexandris, 2008;

Brewster, 2007; Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011) ou entre África e Ásia (Horwitz, Heng, Quazi, Nonkwelo, Roditi, & Eck, 2006). Assistimos também à tentativa, por parte de alguns autores, em demarcarem as particularidades da gestão de recursos humanos de países que, nas últimas décadas, se destacaram no plano internacional como economias e sociedades de sucesso. Nomeadamente o Japão (Takeuchi, Wakabayashi, & Chen, 2003), a Alemanha (Pudelko, 2006) e a China enquanto economia emergente na nova organização geoestratégica mundial (Zhao & Du, 2012).

Verificamos também que a distinção geográfica entre EUA e Europa, no que à gestão de recursos humanos concerne, traz por arrasto o debate entre as abordagens universalista e contextual. A abordagem universalista típica dos EUA enaltece as vantagens de uma cultura de iniciativa privada, avessa aos sindicatos (e à negociação coletiva) e de reduzida intervenção estatal, conferindo às empresas um elevado grau de autonomia e independência, o que lhes permite desenvolver as suas estratégias de gestão de recursos humanos. Realça o individualismo e é claramente orientada para a concretização de objetivos. Estas características são alípias para a maioria dos países europeus, onde as organizações são comparativamente menos autónomas, porque mais constringidas, quer a nível internacional pelo efeito da União Europeia (UE), quer a nível nacional pelos efeitos da cultura e legislação locais. De acordo com este autor, a distinção crucial entre a gestão de recursos humanos dos EUA e a gestão de recursos humanos da Europa reside no grau em que cada uma é influenciada e determinada pela regulação e intervenção estatal. Na Europa faz-se sentir fortemente uma influência ao nível da legislação, mas também ao nível da segurança social e da economia, onde o estado assume o papel de grande empregador, detendo serviços considerados cruciais à dinâmica económico-social. E se nos últimos anos o peso do setor estatal tem vindo a decrescer em muitos dos países da Europa, continua, ainda assim, a ser significativo quando comparado com o peso que o mesmo apresenta nos EUA.

A Europa tem uma tradição de coletivismo por oposição ao individualismo norte-americano e culturalmente prevalece a ideia de que os empregadores devem tratar os seus empregados de forma socialmente responsável (Brewster, 2007). A abordagem universalista está então associada a conceitos como *melhores práticas (best practice)*⁷ e *benchmarking*⁸.

7 O conceito de *best practice*, assenta no pressuposto de que existe uma melhor forma (*one best way*) de gerir os recursos humanos e que as empresas que adotarem serão mais bem-sucedidas do que aquelas que o não fizeram. Aparecem na literatura sob a designação de HPWS (*High-performance work systems*) ou práticas de elevado comprometimento (Wright & Brewster, 2003). Martin-Alcazar et al. (2005) relemem que o estado da arte no que aos sistemas de elevada performance diz respeito, tem vindo a focar-se em práticas de reforço das competências dos trabalhadores, como a compensação variável, determinados métodos de recrutamento e seleção, formação compreensiva e avaliação de desempenho. Mais recentemente, os interesses dos HPWS têm-se voltado para aspectos relacionados com o *commitment* e participação dos trabalhadores, consenso ao nível da resolução de problemas, trabalho de equipa e incentivos, desenho do posto de trabalho ou institucionalização de novos mecanismos de compensação (Martin-Alcazar et al., 2005, citando Youndt, Snell, Dean, & Lepack, 1996).

8 A noção de *benchmarking* é construída a partir da ideia de que existem empresas que *know how to do it* (Wright & Brewster, 2003) e que a que elas fazem bem pode ser copiado ou imitado por outras.

A autores como Delerey e Doty (1996) ou Theriou e Chatzoglou (2009) que prescrevem os benefícios da abordagem universalista, opõem-se autores como Apospori et al. (2008), Brewster (2007), Dewettinck e Remue (2011), Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, e Sanchez-Gardey (2005), Mayrhofer et al. (2011), Pudelko (2006) ou Wright e Brewster (2003) que se servem da noção de diversidade ou da dicotomia entre convergência e divergência para realçar a importância do contexto no âmbito da gestão de recursos humanos e/ou criticar a noção de *best practice*. Wright e Brewster (2003) afirmam perentoriamente que não há uma gestão de recursos humanos que sirva todas as empresas, contrariando uma visão isomórfica que confere à gestão de recursos humanos um carácter de impermeabilidade face às influências do contexto em que a organização atua. Defendem que, do ponto de vista concorrencial, a aplicação de uma abordagem do tipo *best practice* nos sistemas de recursos humanos, irá transformar este ativo num ativo em declínio, porquanto à medida que as organizações vão copiando as boas práticas umas das outras, a vantagem competitiva que daí resulta vai decrescendo. Isto porque, como demonstra a realidade concorrencial, é tarefa árdua para os seguidores conseguirem conquistar posições de liderança, quando esta vem, regra geral, pela via da inovação. Para além deste argumento, os mesmos autores advogam que a abordagem de *best practice* tem ainda um outro efeito negativo, desta feita ao nível dos trabalhadores. Ou seja, enquanto uns trabalhadores encaram o ambiente associado a sistemas de trabalho de elevada performance como uma oportunidade para crescerem e desenvolverem as suas capacidades e competências, outros sentem-se insatisfeitos num ambiente mais tradicional, caracterizado por um menor grau de exigência e complexidade. Sugere-se, neste contexto, uma gestão de recursos humanos que não faça tábua rasa desta realidade, mas que, pelo contrário, valorize, respeite e rendibilize a diferença.

Dewettinck e Remue (2011) assumem que o contexto é um elemento crucial na investigação comparativa, a nível internacional, em gestão de recursos humanos e consideram que, apesar de iniciativas como a *Cranet Network*⁹, a investigação que lhe é relativa escasseia. Assim sendo, dão o seu contributo tentando perceber o grau em que o contexto determina as práticas de recursos humanos. Postulam que não se concebe que possa existir investigação comparativa sem que se reconheça o papel do contexto. Apresentam, por isso, uma análise que contrapõe, por um lado, a visão universalista à visão contextual e, por outro, a abordagem da convergência à abordagem da divergência, para concluir que os estudos comparativos levados a cabo na área da gestão de recursos humanos internacional devem ser enquadrados e percebidos no contexto histórico e geográfico que lhes serve de fundo, sendo certo que as práticas de gestão são fortemente influenciadas pelo contexto socioeconómico nacional. Acrescentam que se é inegável a existência de dimensões universais na gestão de recursos humanos,

pois é certo que todas as organizações têm que recrutar, desenvolver e reter os seus trabalhadores (Hollenbeck & Jamieson, 2015), não é menos verdade que acontecimentos, situações ou mesmo soluções são percebidos e implementados de forma distinta, nos e pelos diferentes países.

No cerne deste debate, universalismo *versus* contextualidade e convergência *versus* divergência, está a própria Europa que apresenta no seu seio fraturas quanto a uma eventual convergência na gestão dos recursos humanos. De acordo com Brewster (2007), vários fatores contextuais foram já relacionados com a identificação ou diferenciação por *clusters* de países europeus, no que respeita à gestão de recursos humanos. O mesmo autor argumenta que na origem da diferenciação entre nações ou entre grupos de nações estão primeiramente dois fatores contextuais: i) cultura e; ii) instituições. Nos fatores institucionais distingue entre variáveis do meio envolvente imediato como a economia, o desenvolvimento tecnológico e a ambiência política e social e variáveis do meio envolvente imediato (exercem uma influência direta, neste caso, sobre a gestão de recursos humanos) como as estruturas de propriedade, os sistemas educacionais, mercados de trabalho, legislação e filiação sindical. Em conformidade com os estudos de Apospori, Nikandrou, Brewster, e Papalexandris (2008), concluem acerca da existência de dois *clusters* de países na Europa quanto às políticas e práticas usadas na gestão de recursos humanos: nordeste e sudeste europeu.

Assim, e contrariamente à realidade dos EUA, onde se verifica uma elevada convergência em torno da noção daquilo que constituiu uma *boa* gestão de recursos humanos, o mesmo será dizer uma significativa consistência relativa ao conceito de sistemas de trabalho de elevada performance, já na Europa quase todos os aspetos, queremos dizer, práticas de recursos humanos, parecem ser passíveis de debate (Brewster, 2007). Este mesmo autor serve-se do exemplo da prática de recrutamento e seleção para ilustrar esta falta de consistência, recorrendo, em concreto, ao caso português. Esclarece que enquanto no sul da Europa esta prática assenta essencialmente sobre a rede de contactos familiares e sociais (e.g. o fenómeno da *cunha* em Portugal), já no norte da Europa esquemas de recrutamento e seleção desta natureza, não são, por tradição, reconhecidos e legitimados. Nota, contudo, que se evidencia atualmente uma certa tendência para o reconhecimento, por parte de algumas organizações de grande dimensão no norte da Europa, de sistemas deste tipo reconhecendo-lhes, além do baixo custo, eficácia, pois de acordo com os especialistas em gestão de recursos humanos, estes sistemas podem facultar às organizações, meios extra de motivação e controlo dos seus trabalhadores.

Apospori et al. (2008), no estudo comparativo que empreendem e no qual ambicionam compreender o impacto das práticas estratégicas de recursos humanos na performance organizacional, verificam e confirmam a existência de diferenças significativas entre os

dois *clusters*¹⁰ referidos ao nível das políticas e práticas de recursos humanos. Concluindo com o exemplo do recrutamento e da seleção, estes autores concluem que os países do norte privilegiam o recrutamento externo, enquanto os do sul recorrem em regra, ao interno. Para os autores, isto traduz a opção de construção de vantagem competitiva pela aquisição de capacidades humanas a partir do ambiente externo pelos países do *cluster* do norte e a partir do ambiente interno dos países que integram o *cluster* do sul. Para esta constatação apresentam como provável justificação a realidade sociopolítica característica dos países que compõem cada *cluster*. Assim, a opção por parte de muitas das organizações dos países do *cluster* do norte pelo recrutamento externo parece ser justificada pelo facto de sofrerem influências de um meio envolvente sociopolítico liberal, fortemente orientado para mercados de trabalho externos. Ao passo que as organizações do *cluster* do sul são influenciadas por um contexto sociopolítico tendencialmente mais corporativista, o que pressiona no sentido de uma orientação para mercados de trabalho internos¹¹. No mesmo estudo, Apospori et al. (2008) dão conta de algumas relações intra *cluster* entre algumas práticas de recursos humanos. Em ambos os *clusters*, concluem os autores, em situações em que as organizações decidem voltar-se para os mercados de trabalho externos para alair o capital humano de que necessitam, colocam a ênfase na monitorização da performance dos trabalhadores, através da avaliação de desempenho e de sistemas de incentivos. Mais, enfatizar a monitorização da performance e do sistema de compensações fortalece o recrutamento interno, em ambos os *clusters*, com vista à retenção dos trabalhadores de elevada performance. No entanto, se as organizações do nordeste europeu, ao mesmo tempo que privilegiam a avaliação e a compensação de *high-performance*, também privilegiam a formação, enquanto meio prioritário para garantir que os seus trabalhadores detêm as competências adequadas, o mesmo não se passa com as organizações do sudeste europeu que, evidenciando preocupações ao nível da performance, demonstram uma menor propensão para investir na formação dos seus trabalhadores.

Os mesmos autores concluem que, se por um lado a lese da convergência, suportada pela perspetiva universalista, encontra sustentação na proliferação das multinacionais e na emergência de determinadas práticas transnacionais, por outro, fatores culturais e institucionais intrínsecos a cada país, constriangem a unificação e a transferibilidade das práticas de recursos humanos. Sustentam então que neste quadro, onde coexistem tendências convergentes e divergentes, estão criadas as condições para a emergência de um modelo europeu híbrido.

10 Com algum prejuízo do rigor geográfico real, os autores incluem no *Cluster* do nordeste europeu os países: Áustria, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Noruega, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido. No *Cluster* sudeste europeu integram a Bulgária, Chipre, Grécia, Itália e a Turquia.

11 Pfeffer e Cohen (1984) propõem que se entenda o conceito de mercado de trabalho interno como um conjunto institucionalizado de práticas de emprego.

Esta posição é corroborada pelo estudo de Mayrhofer et al. (2011) que confirma a existência de uma similaridade direcional¹², não encontrando contudo evidências de uma convergência final¹³ no que concerne às áreas¹⁴ de recursos humanos exploradas no estudo. Aludindo à UE, enquanto fator pró convergência, nomeadamente através da criação de estruturas e regulamentos institucionais comuns, pela via da institucionalização de regras supranacionais de âmbito social, económico e político, denunciam paralelamente a existência de forças contrárias a esta convergência. Estas forças prendem-se, em concreto, com a história da Europa, mas também com o elevado número de países que a compõem, se tivermos em conta a sua dimensão ou extensão geográfica. Isto dá origem a uma malha malizada de diferenças institucionais e culturais, ao nível da língua, de regulamentações legais e da herança cultural em si mesma. Esta realidade tem vindo a ser confirmada por diversos estudos empíricos, que evidenciam diferenças contínuas entre a gestão de recursos humanos dos diferentes países europeus (Mayrhofer et al., 2011).

A gestão de recursos humanos em Portugal

Cabral-Cardoso (2004), na linha das conclusões do ponto anterior e a propósito da evolução da gestão de recursos humanos em Portugal, reafirma que na Europa, e apesar dos processos de globalização dos mercados mundiais e de integração europeia, continuam a evidenciar-se diferenças significativas na forma como as organizações gerem as pessoas e no papel desempenhado pela função de recursos humanos. Reforça a importância do contexto, sublinhando que a Europa continua um continente caracterizado pela diversidade, no que toca às práticas de emprego, tradições e contextos socioeconómicos. O contexto surge, por isso, também na posição deste autor, como um fator determinante da perspetiva de gestão de recursos humanos dominante em cada país europeu, o que explica a variedade de abordagens que podem ser encontradas no espaço geográfico europeu na gestão das pessoas. Concretiza a sua posição aludindo às questões da delegação e da representação ao nível da administração e integração estratégica da gestão de recursos humanos, para referir que, no que concerne à representação no topo hierárquico e integração estratégica, esta parece ser mais significativa em França,

Espanha e países escandinavos, por contraposição à Alemanha e Itália que apresentam os níveis mais baixos. Ao nível da delegação da função de gestão dos recursos humanos nos gestores de linha, a Dinamarca e a Suíça parecem ser os que mais delegam, enquanto a Itália surge como o país que menos delega.

Cabral-Cardoso (2004) nota, contudo, que tem sido dada particular atenção à gestão de recursos humanos em países como os que atrás referimos ou como no RU, o mesmo não tem acontecido com países como Portugal, onde o papel da gestão de recursos humanos continua pouco explorado. Grosso modo e dos poucos estudos existentes, conclui que a gestão de recursos humanos em Portugal evoluiu de um papel puramente burocrático e administrativo para uma abordagem centrada nas pessoas, podendo ser identificadas três fases neste percurso evolutivo. Uma primeira até meados dos anos 70, em que a gestão de recursos humanos detinha um papel meramente administrativo e realivo, estando sob a alçada do departamento administrativo-financeiro. A segunda etapa, entre meados dos anos setenta e oitenta, onde a função era exercida essencialmente por advogados, em parte justificado pelas complexas negociações com os sindicatos, continuando a apresentar características maioritariamente burocráticas e reduzida ligação à estratégia da organização. Passou-se nesta fase a desenvolver e executar novos serviços, como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e em particular a formação profissional. A terceira etapa é marcada pela entrada de Portugal para a UE em 1986, sendo um período de profundas mudanças no qual os sindicatos viram o seu peso e importância decrescer, passando a função de gestão dos recursos humanos a refletir preocupações com questões como a competitividade, a flexibilidade e a formação e desenvolvimento do potencial humano (Neves & Gonçalves, 2009). É nesta fase que se assiste à adoção da designação de gestão de recursos humanos, em substituição da designação gestão de pessoal e ao aparecimento de inúmeras empresas de consultoria nesta área. A dimensão burocrática da função diminui aumentando a sua dimensão estratégica. Verificou-se ainda a introdução de sistemas de informação e comunicação.

Na atualidade, os gestores de recursos humanos têm mais formação de nível superior e são na sua maioria mulheres (Cabral-Cardoso, 2004; Gomes et al., 2008). Cabral-Cardoso (2004), no estudo que realiza com o intuito de examinar o conceito de gestão de recursos humanos em Portugal e, paralelamente, identificar características particulares do modelo, conclui que existe uma tendência para utilizar o termo *gestão de recursos humanos* em organizações de grande dimensão, onde a função parece ter ganho alguma influência estratégica. A delegação, por seu turno, parece estar ausente do modelo português, desempenhando os gestores de recursos humanos um papel de especialista, consequência das suas elevadas qualificações. O mesmo autor sublinha que a adoção do termo gestão de recursos humanos não traduz uma mera roupagem de práticas já existentes, significando sim uma maior integração e influência estratégicas e políticas, e um maior alinhamento com o negócio.

12 De acordo com Mayrhofer et al. (2011), a similaridade direcional ocorre quando o desenvolvimento das variáveis das unidades em análise aponta, ao longo do tempo, na mesma direção, isto é, quando aparentemente as tendências são similares.

13 De acordo com Mayrhofer et al. (2011), a convergência final existe quando a variável analisada em diferentes unidades e ao longo do tempo evolui conduzindo a um eventual ponto final comum.

14 As áreas de recursos humano, analisadas foram: i) atribuição das responsabilidades da gestão de recursos humanos; ii) raios do staff (deparlamento) de gestão de recursos humanos; iii) desenvolvimento dos trabalhadores; iv) sistema de competências; e; v) comunicação com os trabalhadores.

Cunha (2005) e Cabral-Cardoso (2006), na análise que fazem da gestão portuguesa, sustentam uma posição convergente quando apresentam Portugal como o antípoda dos EUA e tradicionalmente alinhado com o RU. Assim, a cultura da gestão em Portugal absorve o principal traço da cultura do país, ou seja, o coletivismo, e é influenciada pela herança de décadas de um regime totalitário, onde as empresas portuguesas, num cenário de protecionismo económico, dependiam do mercado colonial. Este contexto deu origem a uma orientação administrativa que resultou num estado fortemente intervencionista e burocrático. Esta realidade só foi desafiada com a abertura da economia à concorrência internacional, com a entrada das companhias multinacionais e com um conjunto de privatizações que aconteceu em setores cruciais da economia, como é o caso do setor financeiro. Assistiu-se à adoção de uma filosofia de orientação para o mercado e as práticas de gestão começaram a convergir com as dos restantes países da UE num conjunto alargado de aspetos. Nomeadamente, no que diz respeito ao decréscimo do peso dos sindicatos, à adoção das modas de gestão, ao crescimento do fenómeno das fusões e aquisições e à substituição de uma abordagem administrativa por uma abordagem de orientação estratégica (Cabral-Cardoso, 2004, 2006). Na gestão de recursos humanos, em concreto, assistiu-se à adoção da abordagem de *best practices*, sem que, no entanto, esta adoção se fizesse a todo o custo. Ou seja, sem que inviabilizasse a adaptação e a combinação ao e com o contexto local (Cunha, 2005).

A este propósito citamos ainda o estudo realizado por Moreira (2008) com o objetivo de caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em Portugal. O autor conclui pela crescente profissionalização desta função, sublinhando contudo que a mesma não tem vindo a ser acompanhada por uma transformação, de igual amplitude, do sistema de governança. Há assim um certo consenso entre as empresas portuguesas, em considerarem a gestão de recursos humanos como uma função de natureza eminentemente administrativa.

É neste enquadramento que avançamos para a etapa seguinte deste ponto, cujo objetivo central reside na caracterização do setor terciário, subsector da banca, ao nível dos seus aspetos idiossincráticos, mais concretamente no que concerne aos recursos humanos e à sua gestão.

Os recursos humanos e as suas práticas de gestão no setor dos serviços - subsector da banca

O setor dos serviços que nas últimas décadas apresentou índices de crescimento sem precedentes, tornou-se já no principal responsável pelo comércio internacional, estimando-se que no ano de 2020 o peso deste setor nas trocas mundiais ascenda aos 50% (Tomé, 2011). Ainda assim, apesar de ser o setor económico com as taxas de crescimento mais elevadas nos países desenvolvidos, é o que menos atenção tem

merecido dos investigadores, sendo por isso o menos estudado (Legge, 2005; Tomé, 2011). Têm, contudo, surgido alguns estudos (e.g., Bontis & Serenko, 2009; Theriou & Chalozoglou, 2009) que procuram explorar as questões do capital intelectual, da aprendizagem organizacional e da gestão de recursos humanos, especificamente no subsector da banca. Para o caso particular de Portugal, podemos referir os estudos de Cabrita e Bontis (2008), Esteves (2008) e Ferreira, Marques, e Azevedo (2011), dos quais destacamos Esteves (2008) e Ferreira et al. (2011) enquanto especialmente direcionados para a temática da gestão de recursos humanos.

Focando o caso do setor financeiro, importa sublinhar que o mesmo foi alvo de profundas mudanças, sobretudo relacionadas com os processos de fusões e aquisições, com os processos de privatizações e com o desaparecimento das barreiras à entrada que ocorreram entre 1995 e 2001 (Esteves, 2008; Ferreira et al., 2011). Este contexto desencadeou um crescimento exponencial do número de instituições a operar em Portugal (Ferreira et al., 2011). Cabrita e Bontis (2008) acrescentam a estas alterações estruturais e legais, as alterações tecnológicas e enfatizam as pressões que, em simultâneo, ambas têm exercido sobre a gestão de topo, no sentido de se repensarem as estratégias de negócio. Aparentam como principais condutores da mudança no setor: i) a globalização financeira; ii) a intensificação da concorrência; iii) o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação; e iv) a desregulamentação e (re) regulamentação¹⁵.

Também Canhoto (2004) apresenta a questão da desregulamentação e (re) regulamentação, combinada com a integração europeia, como principal causa de mudança e do substancial aumento dos níveis concorrenciais no setor bancário em Portugal nas últimas duas décadas, à semelhança, aliás, do que aconteceu nos restantes países europeus (Slattery & Nellis, 2005). As reformas implementadas no setor, neste período, fizeram do sistema financeiro português um dos mais competitivos e eficientes da UE, o que, na prática, se tem vindo a traduzir numa procura por novas competências, bastante díspares das tradicionalmente exigidas e numa crescente importância da avaliação do capital intelectual, enquanto elemento vital das estratégias dos bancos (Cabrita & Bontis, 2008).

15 A questão da desregulamentação e (re)regulamentação surgiu com o Programa de Mercado Único cujo início aconteceu em 1986 com a implementação do Ato Único Europeu e com a Segunda Diretiva Bancária em 1988 (Gardner, Molyneux, & Moore, 2001). De acordo com estes autores, o setor bancário é, tradicionalmente, um setor fortemente regulamentado e influenciado por mudanças regulamentares. O Programa Único Europeu veio trazer ao setor bancário da UE, dois inportantes efeitos regulamentares: i) desregulamentação das regras de conduta e regras prudenciais (ou supervisão com o intuito de controlar os níveis concorrenciais); e ii) forte (re)regulamentação das regras por detrás destas alterações assenta nos princípios de mercado livre, elevados níveis de competição, intervenção estatal limitada e maior escolha por parte do consumidor (Slattery & Nellis, 2005).

Ferreira et al. (2011), no estudo empírico que desenvolve, confirmam o capital humano como principal fonte de vantagem competitiva sustentável e, por isso, fonte de sucesso do setor bancário. Recomendam aos gestores das organizações bancárias que refinem as estratégias de gestão dos recursos humanos, pois são uma ferramenta crucial para a melhoria dos níveis de competitividade organizacional.

Considerando então as orientações da literatura no sentido de compreendermos os recursos humanos e a sua gestão como fatores cruciais para a performance e sucesso organizacionais, passamos a caracterizar de forma sumária os recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos no setor bancário em Portugal, servindo-nos, para tal, da investigação de Esteves (2008) *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho. Estudo de Caso no Sector Bancário Português*, cujas conclusões (dada a temática abordada e o setor sobre o qual incide) consideramos relevantes.

O estudo apresenta-nos, desde logo, um setor bancário que acompanha a tendência de evolução europeia, com menos trabalhadores, mas mais qualificados. Há assim uma tendência proporcionalmente inversa entre a evolução quantitativa e qualitativa do efetivo humano do setor.

Refere a autora que a gestão de recursos humanos é aqui particularmente determinada pelo Acordo Coletivo de Trabalho Vertical, negociado entre os sindicatos do setor e as entidades patronais. O referido acordo coletivo regula as relações de trabalho quanto a condições de admissão, atribuição de categoria profissional, remuneração base e prémios, benefícios sociais, progressão na carreira, horário de trabalho, mobilidade geográfica e formação profissional. Inere-se aqui a enorme influência dos sindicatos ao nível da gestão de recursos humanos nas organizações deste setor.

No âmbito da investigação que desenvolve, Esteves (2008) realiza três estudos empíricos com os seguintes objetivos: 1) caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos; 2) averiguar da existência ou não de práticas diferenciadas dentro da mesma empresa para grupos funcionais distintos; e 3) analisar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e indicadores de produtividade.

Quando ao primeiro estudo, a autora analisa as práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho, nomeadamente: a) segurança no emprego; b) recrutamento seletivo; c) formação e oportunidades de desenvolvimento; d) avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; e) oportunidades de carreira; f) remuneração com componentes contingentes ao desempenho; g) oportunidades de participação e h) acesso à informação.

Conclui que nas organizações bancárias estudadas prevalecem as práticas de segurança de emprego. A sustentar as suas conclusões estão, desde logo, os indicadores relativos ao

vínculo laboral, que mostram que 90% dos trabalhadores têm vínculo laboral permanente; a predominância do recrutamento interno; a existência de programas de integração (para trabalhadores recém-admitidos e recém-promovidos), de reconversão para trabalhadores cujas funções desapareceram, em virtude de processos de reestruturação, e de compensações, reformas antecipadas e/ou indemnizações para trabalhadores, cuja reconversão não era viável e em consequência, viram o seu vínculo laboral quebrado.

Quanto à prática de recrutamento, como referimos, o interno é, sempre que possível, privilegiado, sendo o externo muito seletivo, tendo como objetivo prioritário aumentar o nível de qualificação dos recursos humanos. Como principal fonte de recrutamento externo aparecem os protocolos com instituições de ensino superior e de ensino técnico-profissional.

A prática de avaliação de desempenho está instituída e pretende avaliar não só o desempenho, mas também a adequação das competências e comportamentos de trabalho ao perfil da função. É transversal a todas as funções, prevendo, contudo, ajustamento dos critérios de avaliação aos diferentes grupos.

No que respeita às oportunidades de carreira, a autora sublinha que os critérios prioritários para progressão são o nível de desempenho e as competências, não sendo considerada relevante a definição de linhas de carreira. A progressão ou mobilidade dos trabalhadores é, em regra, justificada pelas necessidades da organização e pelos perfis de competências dos trabalhadores. Conclui ainda pela não diferenciação nesta prática dos três agrupamentos funcionais¹⁶ analisados.

Já no referente às práticas de remuneração, constata que algumas organizações têm tabelas salariais internas mais favoráveis do que as acordadas em sede de contratação coletiva e que o sistema de remunerações contempla, em todas as organizações, um conjunto de benefícios, em alguns casos de natureza social, sendo uns de âmbito universal e outros específicos a determinadas categorias. Estes benefícios estão indexados aos resultados da avaliação de desempenho.

A prática de formação e oportunidades de desenvolvimento promove o aumento das qualificações académicas dos trabalhadores, apoiando financeiramente a obtenção de diferentes graus académicos, tendo como limite superior a licenciatura, desde que em área considerada relevante para a instituição. A formação é orientada para a função (inclui competências técnicas e comportamentais), mas também para o desenvolvimento de competências genéricas necessárias ao desempenho de funções no futuro ou numa lógica de progressão na carreira.

¹⁶ Esteves (2008) opta por agrupar os trabalhadores em três categorias funcionais: 1) Funções de enquadramento e chefias, 2) Funções técnicas e de aconselhamento de clientes, e 3) Funções de atendimento geral, caixa e de *backoffice*.

de 72% dos trabalhadores têm idade inferior a 44 anos) e qualificado (cerca de 40% da população detém uma licenciatura), orientando a gestão dos recursos humanos para a operacionalização de práticas de elevado desempenho ou elevado comprometimento. Isto traduz uma conceção da gestão de recursos humanos orientada para manter e desenvolver competências e o comprometimento organizacional dos trabalhadores (Esteves, 2008), assente em práticas de natureza eminentemente orgânica (Theriot & Chatzoglou, 2009). Estas conclusões vêm confirmar a posição de Graça (2000) que se referia às transformações que se vinham a desenhar nas últimas duas décadas do séc. XX, ao nível da própria organização do subsector, da tecnologia adotada e da formação dos seus recursos humanos. Desse modo e por força das condições de mercado, a tendência ia no sentido de uma reorganização progressiva que promovesse uma maior polivalência ligada à integração vertical, o que se traduziu em estruturas mais achatadas e numa maior descentralização. Até meados da década de oitenta do século XX, refere a autora, as empresas do sector financeiro tinham estruturas muito piramidais, com um elevado grau de centralização burocrática e muitos níveis hierárquicos. A organização do trabalho era bastanteaylorizada, sendo as funções e tarefas muito monótonas e repetitivas. A sua cultura podia ser descrita como conservadora e rotineira. Quanto às qualificações e na sequência das mudanças tecnológicas e organizacionais operadas, sendo aplicáveis à generalidade dos trabalhadores, vão no sentido de uma maior flexibilidade ao nível da organização do trabalho e da definição do posto de trabalho, de uma maior exigência em termos de responsabilização e de personalização da relação com os clientes e para a subida do nível geral de competências dos trabalhadores, esperando-se por parte destes uma maior compreensão global do sistema. São-lhe ainda exigidos novos conhecimentos e novas competências em matéria de gestão e liderança (Graça, 2000).

DISCUSSÃO/SÍNTESE

Da análise do percurso evolutivo da gestão de recursos humanos resulta evidente uma análise comparativa/distintiva entre a gestão de recursos humanos nos EUA e na Europa, que faz emergir o debate entre as abordagens universalista e contextual, a primeira caracterizadora dos EUA e a segunda mais próxima daquilo que são as práticas da gestão de recursos humanos na Europa. Se esta identificação entre os dois espaços geográficos e cada uma das abordagens conceptuais é irrefutável e evidente, não significa contudo que dentro do espaço europeu exista uma convergência ao nível das políticas de gestão dos recursos humanos. Assim, apesar da pressão exercida pelos processos de globalização dos mercados mundiais e de integração europeia com vista a uma convergência, a Europa continua um espaço com contextos sociais, económicos e culturais diversificados, o que naturalmente se reflete nas práticas de gestão dos recursos humanos dos diferentes países ou *clusters* geográficos europeus, conferindo-lhes especificidades distintas.

Quanto às oportunidades de participação e acesso à informação constata-se a realização de reuniões anuais com todos os trabalhadores onde são fornecidas informações relativas ao desempenho da organização e às suas orientações estratégicas. São aplicados questionários plurianuais relativos ao clima organizacional e promove-se a prática de recolha de sugestões e opiniões. Existe em todas as organizações um boletim informativo interno, onde é veiculada informação considerada relevante para os trabalhadores.

Relativamente a este estudo, Esteves (2008) conclui genericamente que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho existem no sector bancário e que existem de forma transversal a todas as funções. Apresenta como possível explicação para esta não diferenciação, por um lado, a elevada interdependência funcional entre trabalhadores que detêm competências estratégicas e trabalhadores com competências de natureza eminentemente administrativa e, por outro, o forte peso das práticas de negociação coletiva, que pressionam no sentido da valorização de práticas igualitárias. Acresce a estes aspetos o facto de, de acordo com a autora, todos os agrupamentos funcionais analisados serem considerados estratégicos para as organizações.

Os resultados do segundo estudo relativo à perceção que os trabalhadores têm das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações bancárias são consistentes com os do primeiro, confirmando que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho existem nas organizações bancárias e que não existe diferenciação significativa quanto à perceção destas práticas para os diferentes agrupamentos funcionais estudados.

Por último, fazemos referência ao terceiro estudo que levou a efeito, com o objetivo de analisar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e indicadores de produtividade, onde a autora conclui que o acesso à formação e a oportunidades de desenvolvimento, uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, o acesso a informação e sistemas de remuneração contingentes ao desempenho são preditores da implicação afetiva. Estas práticas apresentaram também uma correlação negativa significativa com a exaustão emocional. Estes resultados evidenciam que "algumas práticas de elevado desempenho, além de apresentarem resultados positivos para as organizações, poderão também estar relacionadas com resultados não negativos para o bem-estar dos indivíduos" (Esteves, 2008, p. 194).

Das conclusões da investigação de Esteves (2008) e do estado da arte relativo ao sector bancário, podemos inferir que este é um setor com características distintas de outros setores, em particular do industrial tradicional. O primeiro, caracterizado por elevados níveis concorrenciais, apresenta bons resultados quer financeiros, quer de produtividade, conta com um efetivo de recursos humanos relativamente jovem (cerca

O caso particular de Portugal surge tradicionalmente alinhado com o RU, apresentando como principal traço o coletivismo, sendo fortemente influenciado pela herança de décadas de um regime totalitário e pela política de protecionismo económico. Atualmente as práticas de gestão convergem com as dos restantes países da UE num conjunto alargado de aspetos (e.g. decréscimo do peso dos sindicatos, adoção das tendências de gestão, crescimento do fenómeno das fusões e aquisições e substituição de uma abordagem administrativa por uma de orientação estratégica). Na gestão de recursos humanos interessa realçar que se assiste à adoção da abordagem de *best practices*, associada contudo a um esforço de adaptação e combinação ao e com o contexto local.

Quando ao setor terciário, mais concretamente ao subsector da banca, podemos enfatizar o facto de ser um setor altamente concorrencial e competitivo, na linha, aliás, daquilo que acontece no resto da Europa, integrando um efetivo de recursos humanos relativamente jovem e qualificado, contrariamente ao que acontece com o setor industrial tradicional, que, grosso modo, apresenta uma população mais idosa e com baixas qualificações. Ao nível da gestão dos recursos humanos sublinha-se a valorização de práticas igualitárias para os diferentes agrupamentos funcionais, muito provavelmente por força do peso significativo das práticas de negociação coletiva e da existência de práticas de elevado desempenho no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187-1207. doi:10.1080/09585190802109788
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69. doi:10.1108/14691930910922897
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787. doi:10.1080/09585190701248182
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949-970. doi:10.1080/09585190500120590
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977. doi:10.1080/095851904100001677269
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: The case of human resource management. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(3), 193-204. doi:10.2753/JMR1536-5433040305

- Gabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237. Recuperado de <http://cbstmonitor.net/Files/CabritaBontisIJTM43.pdf>
- Canhoto, A. (2004). Portuguese banking: A structural model of competition in the deposits market. *Review of Financial Economics*, 13, 41-63. doi:10.1016/j.rfe.2003.07.002
- Cazal, D. (2008). Recherches critiques en GRH: Intérêts, connaissance et action. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 69-87.
- Cunha, M. (2005). Adopting or adapting?: The tension between local and international mindsets in portuguese management. *Journal of World Business*, 40, 188-202. doi:10.1016/j.jwb.2005.02.004
- Delerey, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the cranel network. *Human Resource Management Review*, 21, 37-49. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.010
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português* (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal
- Ferreira, J., Marques, C., & Azevedo, C. (2011). Competitiveness, resources, and capabilities: Empirical evidence from retail banking. *Service Business*, 5, 313-337. doi:10.1007/s11628-011-0117-7
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2015). Estrutura intelectual sobre a direcção de recursos humanos: Un análisis bibliométrico aplicado a la revista the international journal of human resource management, 2000-2012. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 149-161. doi:10.1016/j.redee.2015.07.001
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A. C., R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Graça, L. (2000). *Competitividade, emprego e desenvolvimento e saúde do trabalho*: Textos sobre saúde e trabalho (trabalho não publicado). Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde, Portugal.
- Guest, D. (1990). Personnel management: The end of orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175. doi:10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x
- Hollenbeck, J., & Jamieson, B. (2015). Human capital, social capital and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385. doi:10.5465/amp.2014.0140
- Horwitz, F., Heng, C., Quazi, H., Nonkwelo, C., Roditi, D., & Eck, P. (2006). Human resource strategies for managing knowledge workers: An afro-asian comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 775-811. doi:10.1080/09585190600640802

LEITURAS RECOMENDADAS

- Kaufman, B. (2001). Human resources and industrial relations Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339-374. doi:10.1016/S1053-4822(01)00045-6
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347. doi:10.1016/j.ijhm.2013.07.006
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. doi:10.1080/09585190500082519
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer?: Convergence of human resource management in Europe: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.011
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83. Recuperado de <http://www.cielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n4/v8n4a07.pdf>
- Pudelko, M. (2006). German human resource management: A source of inspiration?. *European Management Journal*, 24(4), 430-438. doi:10.1016/j.emj.2006.10.003
- Rebelo, T., & Gomes, D. (2012). Aprendizagem organizacional e organizações aprendentes. In Gomes, D. (Coord.), *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 91-127). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Stallery, D., & Nellis, J. (2005). Product development in UK retail banking: Developing a market-oriented approach in a rapidly changing regulatory environment. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(1), 91-106. doi:10.1108/02652320510577384
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480. doi:10.1023/A:1026386925473
- Therou, G., & Chatzoglou, P. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614-646. doi:10.1108/13665620910996179
- Tomé, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. *Journal of European Industrial Training*, 35(6), 524-539. doi:10.1108/03090591111150077
- Wright, P., & Brewster, C. (2003). Editorial: Learning from diversity: HRM is not lycra. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1299-1307. doi:10.1080/0958519032000145765
- Zhao, S., & Du, J. (2012). Thirty two years of development of human resource management in China: Review and prospects. *Human Resource Management Review*, 22(3), 179-188. doi:10.1016/j.hrmr.2012.02.001
- Monteiro, P. (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: An empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1864-1880. doi:10.1080/09585190802324031